

**INTERNATIONALISIERUNG DER VERTRIEBSSTRATEGIEN DES HANDELS
DARGESTELLT AM BEISPIEL DES JAPANISCHEN MARKTES**

Von der Mercator School of Management - Fachbereich Betriebswirtschaft der

Universität Duisburg-Essen

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.)

genehmigte Dissertation

von

Verena Schmekel

aus

Bielefeld

Referent: Prof. Dr. em. K. Barth, Korreferent: Prof. Dr. J. Adler
Tag der mündlichen Prüfung: 10.11.2006

Inhaltsverzeichnis

Seite

Verzeichnis der Übersichten	VII
Verzeichnis der Abkürzungen	X
1 GRUNDLAGEN	1
1.1 KONZEPTION DER UNTERSUCHUNG	1
1.1.1 Problemstellung und Relevanz	1
1.1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	6
1.2 ABGRENZUNG VERTRIEBSORIENTIERTER INTERNATIONALISIERUNGS- STRATEGIEN IM EINZELHANDEL	13
1.2.1 Bedeutung und Besonderheiten der Distributionsstufe Einzelhandel	13
1.2.1.1 Abgrenzung des Begriffs „Einzelhandel“	13
1.2.1.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels	14
1.2.1.3 Einzelwirtschaftliche Besonderheiten und Wettbewerbsdynamik im Einzelhandel	16
1.2.2 Relevanz der Internationalisierung für den Einzelhandel	20
1.2.2.1 Abgrenzung des Begriffs „Internationalisierung“	20
1.2.2.2 Motive für grenzüberschreitenden Einzelhandel	24
1.2.3 Strategische Ausrichtung von Internationalisierungsaktivitäten im Einzelhandel	29
1.2.3.1 Abgrenzung des Begriffs „Strategie“	29
1.2.3.2 Gegenstand und prozessualer Charakter der Strategieentwicklung	34
1.2.3.2.1 Das Zielsystem als Ausgangspunkt der Strategiefindung	34
1.2.3.2.2 Strategieentwicklung als Prozess	36
1.2.3.2.3 Entwicklung von Internationalisierungsstrategien für Handelsunternehmen	41
1.2.3.3 Forschungsbedarf bei der Strategieformulierung für die Auslandsmarktexpansion im Einzelhandel	46
1.2.3.3.1 Wissenschaftsbedingtes Interesse	46
1.2.3.3.2 Praxisbezogene Notwendigkeit	49
1.2.4 Der japanische Markt als Referenzobjekt zur Anwendung eines handelsspezifischen Entscheidungsmodells	50

2 SYSTEMATISIERUNG VON INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN IM	
 HANDEL	53
2.1 ENTSCHEIDUNGSMODELLE ZUR LÖSUNG HANDELSPEZIFISCHER	
FORMULIERUNGSDEFIZITE	53
2.1.1 Die Entscheidungstheorie als Grundlage der Strategieformulierung	54
2.1.2 Die Entscheidungsfindung als Prozess	55
2.1.3 Konzeption eines Entscheidungsmodells für die Handelsinternationalisierung	59
2.2 ERFASSUNG VERTRIEBSORIENTIERTER AUSLANDSMARKTPLANUNG IM	
HANDEL	64
2.2.1 Ursprung und Evolution von Konzepten zur Expansion in neue Märkte	64
2.2.2 Typologisierung von Planungselementen zur grenzüberschreitenden	
Absatzmarktausweitung im Einzelhandel	79
2.2.2.1 Ansätze zur länderübergreifenden Vertriebsplanung im Einzelhandel	80
2.2.2.1.1 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Zielmarkt“	82
2.2.2.1.1.1 Bestimmung der Marktpräsenz	82
2.2.2.1.1.2 Segmentierung des relevanten Absatzmarktes	86
2.2.2.1.1.3 Marktselektion von Abnehmer- und Ländergruppen	88
2.2.2.1.2 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Leistung“	90
2.2.2.1.2.1 Timing des Markteintritts für mehrere Länder	90
2.2.2.1.2.2 Vorgaben zur Leistungsanpassung zwischen	
Standardisierung und Differenzierung	93
2.2.2.1.3 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Organisationsstruktur“	97
2.2.2.1.3.1 Planung der Verteilung des Koordinationsumfangs	97
2.2.2.1.3.1 Konfiguration der Auslandsorganisation zwischen	
Zentralisierung und Dezentralisierung	99
2.2.2.2 Ansätze zur länderspezifischen Vertriebsplanung im Einzelhandel	101
2.2.2.2.1 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Markteintritt“	103
2.2.2.2.1.1 Bestimmung des zu übertragenden Betriebstypen	103
2.2.2.2.1.2 Wahl der institutionellen Marktetablierungsform	108
2.2.2.2.1.3 Timing des Eintritts in einen neuen Markt	119
2.2.2.2.1.4 Marktwachstumsvorgabe innerhalb eines Landes	121
2.2.2.2.1.5 Entscheidung über die zu erreichende Profitabilität	124
2.2.2.2.2 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Markterschließung“	126
2.2.2.2.2.1 Festlegung auf ein Format des Betriebstypen	127
2.2.2.2.2.2 Positionierung des Betriebstypen im Imageraum des	
ausländischen Konsumenten	129

2.2.2.2.3 Vorgabe von Standortanforderungen im Auslands-	markt	133
2.2.2.2.3 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Marktbearbeitung“		136
2.2.2.2.3.1 Einplanung landesspezifischer Sortimente		137
2.2.2.2.3.2 Entscheidungen zum Einsatz von Eigenmarken		143
2.2.2.2.3.3 Festlegung des Dienstleistungsniveaus im Markt		152
2.2.2.2.3.4 Bestimmung der zu erzielenden Handelsspanne über	das Preisniveau	155
2.2.3 Schlussfolgerung: Notwendigkeit der Berücksichtigung von Länderspezifika zur	Planung der Betriebstypenübertragung auf internationalen Absatzmärkten	159
2.3 ABLEITUNG EINES ENTSCHEIDUNGSMODELLS ZUR SYSTEMATISIERUNG	HANDELSPEZIFISCHER KOMPONENTEN DER AUSLANDSMARKT-	
PLANUNG		162
2.3.1 Das Entscheidungsmodell zur Darstellung von Strategiekombinationen		162
2.3.1.1 Ableitung des länderindividuellen Entscheidungsmodells		163
2.3.1.2 Erweiterungsmöglichkeiten mehrdimensionaler Anwendung des	Ländermarktstrategiemodells	166
2.3.1.2.1 Einsatz bei Betriebstypendiversifikation		167
2.3.1.2.2 Vergleichbarkeit verschiedener Betriebstypen		167
2.3.1.2.3 Vergleichbarkeit verschiedener Ländermärkte		168
2.3.1.2.4 Soll-Ist-Vergleich des eingesetzten Betriebstypen		168
2.3.1.2.5 Vergleichbarkeit des individuellen Betriebstypen mit	Wettbewerbern	168
2.3.2 Zur Überprüfung des Entscheidungsmodells am Beispiel des japanischen	Handelsmarktes	169
3 CHARAKTERISTIKA UND ENTWICKLUNGEN DES EINZELHANDELS		
IN JAPAN ALS BASIS EINER MODELLÜBERTRAGUNG		171
3.1 KONSUMENTENBEZOGENE ENTWICKLUNGSPARAMETER		179
3.1.1 Sozio-demographische Merkmale japanischer Konsumenten		179
3.1.1.1 Bevölkerungsdichte und -struktur		180
3.1.1.2 Altersverteilung und Generationen		185
3.1.1.3 Geschlechterunterschiede		190
3.1.1.4 Einkommens- und Ausgabe-Strukturen		191

3.1.2 Soziokulturelle Merkmale japanischer Konsumenten	194
3.1.2.1 Harmoniebedürfnis	194
3.1.2.2 Statusbewusstsein	196
3.1.2.3 Konsensfindung	198
3.1.2.4 Ausnahmenschaffung	200
3.1.3 Psychographische Merkmale japanischer Konsumenten	201
3.1.3.1 Preisbewusstsein	202
3.1.3.2 Qualitätsbewusstsein	204
3.1.3.3 Verpackungsmentalität	209
3.1.3.4 Markenbewusstsein	213
3.1.3.5 Servicebewusstsein	216
3.1.3.6 Freizeitverhalten und Mobilität	218
3.1.3.7 Nationalbewusstsein und Internationalisierung	221
3.2 HANDELSSTRUKTURBILDENDE ENTWICKLUNGSPARAMETER	224
3.2.1 Situation und Entwicklung der Betriebsformen in Japan	224
3.2.1.1 Keiretsu	226
3.2.1.2 Hersteller	234
3.2.1.3 Universalhandelshäuser	235
3.2.1.4 Großhandel	238
3.2.1.5 Einzelhandel	245
3.2.2 Situation und Entwicklung stationärer Betriebstypen des Einzelhandels in Japan	250
3.2.2.1 Branchenneutrale Betriebstypensystematisierung	252
3.2.2.1.1 Warenhäuser	252
3.2.2.1.2 General Stores	256
3.2.2.1.3 Fachmärkte	258
3.2.2.1.4 Fachgeschäfte	260
3.2.2.1.5 Spezialgeschäfte	261
3.2.2.2 Branchenspezifische Betriebstypensystematisierung am Beispiel Lebensmittelhandel	263
3.2.2.2.1 Warenhaus mit Lebensmittelsortiment in Japan	265
3.2.2.2.2 General Merchandise Stores	266
3.2.2.2.3 Kaufhaus mit Lebensmittelsortiment	267
3.2.2.2.4 SB-Warenhaus und Verbrauchermarkt	270
3.2.2.2.5 Lebensmittel-Supermarkt	274
3.2.2.2.6 Lebensmittel-Discounter	277

3.2.2.2.7 Convenience Store	282
3.2.2.2.8 Lebensmittel-Spezialgeschäft	288
3.2.2.2.9 Semi-Lebensmittel-Spezialgeschäfte	289
3.2.2.2.10 Lebensmittel-SB-Spezialgeschäfte	293
3.3 SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DER ANALYSE VON CHARAKTERISTIKA UND ENTWICKLUNGEN DES JAPANISCHEN HANDELSMARKTES	295
4 ANALYSE DER INTERNATIONALISIERUNG IM JAPANISCHEN HANDELSMARKT	298
4.1 ERMITTLUNG WESENTLICHER PHASEN DER INTERNATIONALISIERUNG DES HANDELS IN JAPAN	298
4.1.1 Konzeptimportphase (1950 – 1970)	299
4.1.2 Marken- und Convenience-Phase (ab 1970)	300
4.1.3 Kreative Destruktionsphase (1992 - 2000)	302
4.1.4 Phase großflächiger Lebensmittelhändler (ab 2000)	306
4.2 SELEKTION EINER INTERNATIONALISIERUNGSINTENSIVEN HANDELSBRANCHE FÜR DIE WEITERE ANALYSE	310
4.3 SCHLUSSFOLGERUNG: SCHWERPUNKTWAHL GROSSFLÄCHIGER LEBENSMITTELHANDEL	313
5 LÄNDERMARKTSTRATEGIEFINDUNG DARGESTELLT AM BEISPIEL DES JAPANISCHEN MARKTES	316
5.1 EINGRENZUNG EINES LÄNDERMARKTSTRATEGIEMODELLS	318
5.2 ÜBERPRÜFUNG VON TEILSTRATEGIEN DES LÄNDERMARKT-STRATEGIEMODELLS	319
5.2.1 Nutzenwertanalyse mit japanischen und deutschen Konsumenten zu ausgewählten Teilstrategien	320
5.2.1.1 Überblick und Methodenauswahl der Präferenzmessung	323
5.2.1.2 Nutzenwertermittlung unter Anwendung einer Full-Profile-Conjoint-Analyse mit reduziertem Design	332
5.2.1.3 Ergebnisse der Nutzenwertanalyse	335
5.2.1.4 Zusammenführung der Ergebnisse	346
5.2.2 Explorative Japanstudien zur Teilstrategie „Dienstleistung“	350
5.2.2.1 Bewertung des Dienstleistungsangebots	351
5.2.2.2 Ergebnis hinsichtlich der Dienstleistungsstrategie	366

5.2.3 Zusammenführung der Ergebnisse für die Teilstrategie im Ländermarkt- strategiemodell	367
5.3 IMPLEMENTIERUNG VON STRATEGIEN MIT INTEGRIERTEN PLANUNGS- UND BEWERTUNGSSYSTEMEN	369
5.3.1 Performance Measurement-Ansätze zur Implementierung und Bewertung von Planungsvorgaben	370
5.3.1.1 Basiskonzepte des Performance Measurement	371
5.3.1.2 Strategieumsetzung und –kontrolle durch die Balanced Scorecard	373
5.3.2 Handelsspezifische Präzisierung der Balanced Scorecard im Rahmen länderindividueller Vertriebsexpansion	375
5.4 FAZIT: BEDEUTUNG DER SYSTEMATISCHEN ERFASSUNG UND ANPASSUNG VERTRIEBSORIENTIERTER INTERNATIONALISIERUNG IM HANDEL	383
6 ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE UND AUSBLICK	387
6.1 ABSCHLIESSENDES RESÜMEE UND BEWERTUNG DER UNTERSUCHUNGS- ERGEBNISSE	389
6.2 FORSCHUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR WISSENSCHAFT UND PRAXIS	402
6.3 AUSBLICK	404
Anhang	407
Literaturverzeichnis	410

Verzeichnis der Übersichten:

Seite

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Forschungsarbeit	11
Abbildung 2: Leitmotive der Internationalisierung im Handel	28
Abbildung 3: Das Zielsystem als Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie	34
Abbildung 4: Prozessualer Regelkreis der Strategieentwicklung	37
Abbildung 5: Exemplarische Analyse- und Prognoseverfahren im Handel	38
Abbildung 6: Das Defizit der strategischen Umsetzung bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien im Handel	43
Abbildung 7: Der Entscheidungsprozess als Interaktion zwischen Objekt- und Subjektsystem	56
Abbildung 8: Der Entscheidungsprozess als Phasenmodell mit Teilschritten	57
Abbildung 9: Strategischer Entscheidungsbedarf, Entscheidungsfelder, Strategien und Strategiealternativen	60
Abbildung 10: Entscheidungsbedarfe und –felder zur Erfassung von Internationalisierungsstrategien im Handel	62
Abbildung 11: Evolution von Internationalisierungskonzepten	65
Abbildung 12: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung von 1960 bis Mitte der 1970er Jahre	68
Abbildung 13: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung von Mitte bis Ende der 1970er Jahre	71
Abbildung 14: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung von 1980 bis Mitte der 1990er Jahre	73
Abbildung 15: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung ab Mitte der 1990er Jahre	76
Abbildung 16: Länderübergreifende Vertriebsplanung im Handel	81
Abbildung 17: Entscheidungsoptionen innerhalb von Marktpräsenzstrategien des Handels	83
Abbildung 18: Länderspezifische Vertriebsplanung im Handel	102
Abbildung 19: Systematisierungsschema zur Betriebstypenbestimmung	105
Abbildung 20: Marktetablierungsformen im Einzelhandel	109
Abbildung 21: Wachstumsintensitäten gemessen am Umsatz	122
Abbildung 22: Zeitliche Dimension der Auslandsmarktprofitabilität in der Handelspraxis	125
Abbildung 23: Beispiel für eine Warengruppenkonzeption	139
Abbildung 24: Systematisierung der Markenführung im Handel	144

Abbildung 25: Internationale Handelsmarkenanteile nach Warengruppen	149
Abbildung 26: Handelsmarkenanteile im Ländervergleich	150
Abbildung 27: Top Ten der Länder mit hohem Handelsmarkenwachstum	151
Abbildung 28: Zusammenfassung länderindividueller Teilstrategien mit zugehörigen Handlungsalternativen zu einer Gesamtdarstellung	164
Abbildung 29: Beispielhafte Festlegung von Teilstrategien dargestellt mit Hilfe eines Ländermarktstrategiemodells	165
Abbildung 30: Mehrdimensionale Anwendung des Ländermarktstrategiemodells	167
Abbildung 31: Geographische Dimensionen Japans	175
Abbildung 32: Bevölkerungsentwicklung in Japan von 2002 bis 2050	186
Abbildung 33: Die Struktur des japanischen Distributionssystems	225
Abbildung 34: Horizontale Kereitsu	228
Abbildung 35: Verbindungen ausgewählter Distributions-Kereitsu im Handel	232
Abbildung 36: Funktionsspektrum der S�g� Shôsha	236
Abbildung 37: Die Top Ten Gr��h�ndler in Japan	242
Abbildung 38: Die Top Ten Einzelhändler in Japan	247
Abbildung 39: Betriebstypen des japanischen Lebensmitteleinzelhandels	264
Abbildung 40: Phasen der Internationalisierung im japanischen Handel	299
Abbildung 41: Markteintritt internationaler Handelsunternehmen in Japan ab 1990	305
Abbildung 42: Ranking der Top-10-Händler weltweit	312
Abbildung 43: Ausgewählte Teilstrategien im Entscheidungsmodell	319
Abbildung 44: Methoden der Präferenzmessung	323
Abbildung 45: Ablaufschritte einer Conjoint-Analyse	327
Abbildung 46: Eigenschaften und Ausprägungen der Conjoint-Analyse	333
Abbildung 47: Reduziertes Design der Conjoint-Analyse	334
Abbildung 48: Relative Wichtigkeit von Einkaufsstätten-Eigenschaften für japanische und deutsche Studenten	336
Abbildung 49: Teilnutzen von Einkaufsstätten-Eigenschaftsausprägungen für japanische und deutsche Studenten	338
Abbildung 50: Relative Wichtigkeit von Eigenschaften für weibliche japanische und deutsche Studenten	340
Abbildung 51: Teilnutzen von Einkaufsstätten-Eigenschaftsausprägungen für weibliche japanische und deutsche Studenten	341
Abbildung 52: Relative Wichtigkeit von Einkaufsstätten-Eigenschaften für männliche japanische und deutsche Studenten	343

Abbildung 53: Teilnutzen von Einkaufsstätten-Eigenschaftsausprägungen für männliche japanische und deutsche Studenten	344
Abbildung 54: Japanspezifische Empfehlung für die Teilstrategie „Marken“	348
Abbildung 55: Japanspezifische Empfehlung zur Teilstrategie „Standort“	350
Abbildung 56: Dienstleistungsniveau im Warenbereich	354
Abbildung 57: Dienstleistungsniveau im Betreuungs-/Einkaufsbereich	358
Abbildung 58: Dienstleistungsniveau im technischen Bereich	361
Abbildung 59: Dienstleistungsentfall	364
Abbildung 60: Japanspezifische Entscheidung zur Teilstrategie „Dienstleistung“	367
Abbildung 61: Ergebnisse der japanspezifischen Entscheidungsfindung im Ländermarkstrategiemodell	368
Abbildung 62: Performance Measurement-Prozess-Schema	372
Abbildung 63: Die Grundstruktur der Balanced Scorecard	374
Abbildung 64: Der Balanced Scorecard-Kompass von Real	376
Abbildung 65: Stufenweise Anwendung der Balanced Scorecard im Einzelhandel	381
Abbildung 66: Ergebnisse des Hypothesentests der Nutzwertanalyse	383

Verzeichnis der Abkürzungen:

AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
Bspw.	Beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
eCommerce	electronic Commerce
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EDI	Electronic Data Interchange
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hrsg.	Herausgeber
i .d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IuK	Information und Kommunikation
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
mCommerce	mobile Commerce
METI	Ministry of Economics, Trade and Industry
Mio.	Millionen
MNC	Multinational Corporation
MNE	Multi-national Enterprise
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. Jg.	ohne Jahrgang
PDA	Personal Digital Assistant
POS	Point of Sale
RFID	Radio Frequency Identifier
ROI	Return on Investment
S.	Seite
s. o.	siehe oben
Sp.	Spalte
St.	Sankt
u. a.	unter anderem / und anderen
UCP	Unique Customer Proposition
USP	Unique Selling Proposition
u. U.	Unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
WLAN	Wireless Local Area Network
z. B.	zum Beispiel

1 Grundlagen

1.1 Konzeption der Untersuchung

1.1.1 Problemstellung und Relevanz

Bereits um 2500 vor Christus wird von sumerischen Händlern berichtet, die internationalen Warenhandel als ihr Kerngeschäft betreiben.¹ Im dritten Jahrhundert vor Christus führen Karawanenstraßen vom Römischen Reich und von Mesopotamien (dem heutigen Irak) an den Persischen Golf und von hier über Fernhandelsrouten (wie zum Beispiel die Seidenstraße) nach China, Südindien und Ceylon. In der Neuzeit entstehen durch die Fugger und Welser internationale Unternehmen, die bereits weltumspannende Handelsgeschäfte tätigen.

Die Internationalisierung im Handel ist also kein neues Phänomen. Neu an der heutigen transnationalen Raumüberbrückung im Handel ist jedoch, dass sich im 21. Jahrhundert sowohl das Tempo bei der Multiplikation von Konzepten als auch das Ausmaß und die Reichweite der Bearbeitung von Auslandsmärkten beträchtlich gesteigert haben.

Gewandelt hat sich auch der Fokus von der bereits früh weit fortgeschrittenen grenzüberschreitenden Beschaffung zum vergleichsweise späten Stadium internationalen Vertriebs von Waren und Dienstleistungen im Handel. Hier zeigt sich nicht nur die eigenständige Entwicklung des Handelssektors, sondern auch dessen Spiegelbildlichkeit im Vergleich zur Industrie: Zum einen wird dem Handel beschaffungsseitig eine Vorreiterrolle zugeschrieben, wohingegen Industrieunternehmen ihre Vorprodukte erst seit einigen Jahren global beschaffen. Zum anderen wird der Vertrieb zahlreicher Industrieunternehmen bereits seit Jahrzehnten global betrieben, während Handelsunternehmen internationalen Absatz erst seit Anfang der achtziger Jahre verstärkt tätigen, und zwar regional, noch nicht global.²

Wesentliche Anlässe der fortschreitenden Marktausweitung im Handel sind u. a. die Sättigung der Heimatmärkte und die Nutzung der Arbitragefunktion, d. h. die Möglichkeit, durch bestehende Marktungleichgewichte (etwa divergierender Faktorkosten oder Kaufkraftparitäten zwischen Heimat- und Auslandsmarkt) Gewinne abzuschöpfen. Inzwischen können Handelskonzerne daher nur noch durch Marktwachstum im Ausland kontinuierlich zur langfristigen Existenzsicherung und Prosperität des Unternehmens beitragen. Der Trend zur sukzessiven Ausweitung vertriebsorientierter Internationalisierung des institutionellen Handels bleibt be-

¹ Vgl. Wilkins: The History of multinational enterprise, S. 18.

² Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

stehen³ und wird sich noch weiter verstärken.

In Folge dieser zunehmenden grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit im Handel können nur solche Unternehmen langfristig erfolgreich sein, die ihre Auslandsaktivitäten durch eine zielgerichtete Vertriebsstrategie fundieren und kontrollieren.⁴ In der Praxis bestehen in diesem Punkt jedoch Defizite:

Für den Handel scheinen „*klar formulierte und transparente Unternehmensstrategien unüblich*“, in der Industrie hingegen sind „*häufiger zielorientierte Unternehmensstrategien*“ zu erkennen.⁵ Ein zentraler Grund für dieses Planungsproblem im Handel beruht u. a. auf fehlenden offenen Kontakten und Transfermöglichkeiten zwischen Wissenschaft und Praxis.⁶ Im Handel stehen sich Forscher und pragmatische Unternehmer „*noch weitgehend mit Unverständnis gegenüber*“⁷.

Außerdem planen Einzelhändler eine Auslandsmarktexpansion in der Regel auf Basis im Heimatmarkt bewährter und weitgehend standardisierter Betriebstypen. In der Praxis zeigt sich bei deren Übertragung auf neue Märkte häufig eine Lücke zwischen Zielmarktanalyse und Eröffnung der ersten Geschäftsstätte. Die Internationalisierung der Absatzstrategie wird vernachlässigt, länderspezifische Anpassungsnotwendigkeiten etwa im Hinblick auf Sortimente oder Standorte werden bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung in verbindliche Handlungsanweisungen nicht ausreichend berücksichtigt.⁸

Auf Grund der ökonomischen Relevanz weltweiter Absatzmärkte erscheint der als gering eingestufte Forschungsstand der Handelswissenschaften im Bereich der Internationalisierung von Vertriebsstrategien überraschend.⁹ Insofern sind „*Internationalisierungsstrategien im Han-*

³ Der Expansionseffekt wird zusätzlich noch verstärkt durch die begrenzte Existenz sog. „Regionalfürsten“ im deutschen Einzelhandel.

⁴ In einem dynamischen Umfeld sind nur die Unternehmen erfolgreich, welche sich auf Strategisches Management stützen. Vgl. Lombriser; Albplanalp: Strategisches Management, S. 38 ff.

⁵ Vgl. Rosbach: Perspektive entscheidet, S. 34.

⁶ Dies ist neben „*universitären Kapazitätsproblemen*“ auch darauf zurückzuführen, dass der institutionelle Handel im Vergleich zur Industrie weniger an einer wissenschaftlichen, theoretisch fundierten Aufarbeitung interessiert scheint. Vgl. Gamper; Marschner: Information als Erfolgsfaktor, S. 359 ff. Siehe auch B. Tietz: Der Handelsbetrieb, S. 35 f.

⁷ Tietz: Der Handelsbetrieb, S. 35 f.

⁸ Die Schwierigkeiten der Formulierung von Vertriebsstrategien für neue Auslandsmärkte werden im Kapitel 1.2.3.2.3 über die Entwicklung von Internationalisierungsstrategien für Handelsunternehmen spezifiziert.

⁹ Diese Meinung wird in den folgenden Abschnitten begründet, aber auch von anderen Verfassern festgestellt. Siehe z. B.: Dawson: Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, S. 253 ff; Schwesig: Strategische Marketing-Analyse in internationalen Handelsunternehmen, S. 25 f.; Vida; Fairhurst: International expansion of retail firms, S. 143 oder zur Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Mößlang: Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, S. 3f. Außerdem wird konstatiert, dass die Besonderheiten des Einzelhandels in Lehrbüchern zum Allgemeinen Strategischen Management kaum erwähnt werden und darin erst seit kurzem überhaupt Beachtung finden. Siehe z. B. Reynolds: Introduction to retail strategy, S. 4 f.

del“ als noch relativ junges Feld der Handelsforschung anzusehen,¹⁰ wie die nachfolgenden Ausführungen belegen:

Während das Themengebiet Auslandsmarketing und -Management sektorenunabhängig durch die Vielfalt theoretischer Ansätze für fehlende Orientierung sorgt,¹¹ fehlt es im handelswissenschaftlichen Bereich an einem übergreifenden, klassifizierenden Bezugsrahmen zur Erfassung unterschiedlicher Planungsbausteine, durch die Betriebstypen im Ausland etabliert werden können. Anstatt einzelne Entscheidungselemente - wie bislang erfolgt - isoliert zu betrachten,¹² sollen im Laufe der Untersuchung möglichst zahlreiche unterschiedliche aber wesentliche Planungsbausteine der Einzelhandelsexpansion auf Auslandsmärkte erfasst und sinnvoll strukturiert werden.

Denn in der handelswissenschaftlichen Literatur wird der Themenkomplex „*Internationalisierungsstrategien im Handel*“ in der Regel anstatt eines (1) Integrativansatzes¹³ als (2) Partialthema behandelt:

(1) Lediglich im branchenübergreifenden „*Internationalen Marketing*“ haben Autoren versucht, theoretische Ansätze in einen geschlossenen Rahmen zu integrieren.¹⁴ Von einem allgemein akzeptierten Theoriemodell für multinationale Unternehmen kann allerdings noch nicht gesprochen werden.¹⁵ Zwar wird in einigen Veröffentlichungen versucht, einzelne Fragestellungen unternehmerischer Auslandsmarktexpansion im Gesamtzusammenhang zu bearbeiten,¹⁶ handelsspezifische Problemstellungen werden aber nicht oder kaum berücksichtigt.

¹⁰ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 155.

¹¹ Vgl. Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 225.

¹² Zum jüngsten Beitrag isoliert betrachteter Auslandsmarktentscheidungen siehe Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 401-413. Zu vorausgehende Arbeiten, die sich ebenfalls nur mit einigen Basisentscheidungen der Auslandsmarktplanung im Einzelhandel befassen, gehören z. B. Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, S. 22 ff.; Alexander: International Retailing, S. 277 ff.; Lingfelder: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, S. 173 ff. und Anderer: Internationalisierung im Einzelhandel, S. 18 ff.

¹³ Von einem Integrativkonzept wird gesprochen, wenn strategische Entscheidungen in einen Gesamtzusammenhang eingegliedert werden. In einem Partialkonzept wird nur auf einen oder wenige unabhängige Elemente eines Themenkomplexes eingegangen.

¹⁴ Z. B. Wissmeier: Strategien im internationalen Marketing, S. 98 ff.; Mühlbacher; Dahringer; Leihns (1999): International Marketing, S. 74 ff. oder Cateora, Graham: International Marketing, S. 327 ff.

¹⁵ Trotz der Vielfalt und Reichhaltigkeit theoretischer Ansätze und unterschiedlicher Integrationsversuche wird festgestellt, dass ein „auch nur ansatzweise geschlossenes Theoriegebäude“ (Zitat Müller; Kornmeier) weder im Bereich Internationales Management noch Internationales Marketing besteht. Siehe hierzu die ausführliche Untersuchung zum in der deutschsprachigen Literatur dokumentierten Erkenntnisstand über Internationales Marketing als wissenschaftliche Disziplin bei Müller; Kornmeier: Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes – Der in der deutschsprachigen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand, S. 2 ff.

¹⁶ Eine umfassende Arbeit über internationale Unternehmensaktivitäten liefern z. B. Kutschker; Schmid: Internationales Management.

(2) Internationalisierung im Handel wird in der Mehrzahl der Monographien über Handelsmarketing nicht gesondert, sondern als ein Thema von vielen diskutiert. Die vielfältigen Aspekte der Auslandsmarktexpansion werden häufig nur relativ kurz und auf wenigen Seiten thematisiert.¹⁷

Auch in speziellen Veröffentlichungen zum internationalen Einzelhandel werden in der Regel nur einzelne Entscheidungsdimensionen ausgearbeitet, z. B. Standardisierung gegenüber Differenzierung¹⁸ oder Analysetechniken¹⁹ bei der Auslandsmarktbearbeitung.

Die Handelsforschung liefert vorwiegend monokausale Erklärungsansätze bzw. Planungsinstrumente der Internationalisierung. Diese Partialkonzepte greifen einzelne Probleme auf, z. T. ohne sie in den Kanon unterschiedlicher Planungsentscheidungen einzugliedern oder auf flankierende Strategien einzugehen.²⁰ Beispielsweise werden die Wahl der Markteintrittsform²¹, Direktinvestitionsmöglichkeiten beim Markteintritt²² oder Steuerungsmodelle für Auslandsgesellschaften²³ untersucht. Der Beitrag der handelswissenschaftlichen Forschung reduziert sich dabei auf eine Auswahl weniger bedeutsamer Internationalisierungsfaktoren.²⁴ Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen bleiben weitgehend unberücksichtigt.²⁵ Beispielsweise werden in einem 2004 erschienen Buch über Strategisches Handelsmarketing zur Internationalisierung im Einzelhandel lediglich drei Planungsbausteine einzeln erläutert (Konfiguration des Zentralisierungsgrades, länderübergreifendes Timing des Markteintritts und Entscheidungen zur Marktetablierungsform). Durch die Beschränkung auf wenige und aus der Industrieforschung bekannte Sachverhalte liefert der Beitrag insofern zwar eine Basis für die universitäre Lehre, allerdings keine neuen Erkenntnisse für die Erforschung der Einzelhandelsinternationalisierung.²⁶ Es fehlt in diesem Beitrag die Ergänzung um weitere handelsrelevante Planungselemente, da die erwähnten Teilstrategien nicht ausreichen, um eine Absatzmarktausweitung in ein neues Land festzulegen.

¹⁷ Siehe beispielsweise Omar: Retail Marketing, S. 392 ff.

¹⁸ Siehe etwa Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, S. 22 ff.

¹⁹ Siehe z. B. Schwesig: Strategische Marketing-Analyse in internationalen Handelsunternehmungen.

²⁰ In der Handelsliteratur werden verschiedene generische Strategische Management-Konzepte, wie etwa Global Sourcing, Strategische Netzwerke oder das EPRG-Konzept aus Sicht des Einzelhandels angeführt, wobei allerdings keine übergreifende Konzeption erkennbar wird. Siehe z. B. Lingenfelder: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, S. 173 ff.

²¹ Alexander: International Retailing, S. 277-293.

²² Vgl. Belew: Markteintrittsstrategien multinationaler Unternehmen, S. 222 ff.

²³ Z. B. Anderer: Internationalisierung im Einzelhandel.

²⁴ Zu einer reduzierten Auswahl siehe z. B. Zentes; Ferring: Internationales Handelsmarketing, S. 410.

²⁵ Vergleiche hierzu auch Perlit: Internationales Management, S. 135 f.

²⁶ Siehe Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 401-413.

Der handelswissenschaftlich orientierten Forschung mangelt es also an einem übergreifenden Ansatz, der wesentliche von Handelsunternehmen bei der Auslandsmarktbearbeitung zu berücksichtigende Planungsbausteine in einem Strukturierungsansatz zusammenführt. Durch solch ein Konzept würde eine theoretische und konzeptionelle Grundlage für die Internationalisierung von Vertriebsstrategien im Handel geschaffen. Zum anderen könnte ein in sich geschlossener Ansatz die Untersuchung spezifischer Ländermärkte und Betriebskonzepte methodisch unterstützen sowie die Planung von Betriebstypen im Ausland vergleichbar machen.

Vor dem Hintergrund der Transferschwierigkeiten zwischen Theorie und Praxis soll die Strategieproblematik im internationalen Handelsmanagement daher in dieser Untersuchung durch die Formulierung eines Planungsprofils gelöst werden. Es zeigt auf, welche Entscheidungstatbestände für Handelsunternehmen im Aufbruch zu neuen Märkten von besonderer Bedeutung sind. Es soll zusätzlich eine inhaltliche Erklärung, d. h. die Anwendung der Theorie auf unternehmerische Herausforderungen der Handelspraxis, erfolgen. Vor allem ist dabei von Interesse, inwieweit ein multinational orientiertes Handelsunternehmen seinen im Heimatmarkt erfolgreichen, weitgehend standardisierten Betriebstypen an einen spezifischen Auslandsmarkt wie z. B. Japan anpassen kann und muss. Eine auf Handelsunternehmen ausgerichtete Bearbeitung scheint zweckmäßig: Strategien und Steuerungsmodelle werden in der Regel für diversifizierte Unternehmen entwickelt, anstatt sektoren- und branchenspezifische Analysen durchzuführen. Denn durch unspezifische Untersuchungen wird *„die Vielfalt und Komplexität des [...] Wettbewerbs außer Acht gelassen“*.²⁷ Auch wird Einzelhandel im Ausland stärker als die Produktionswirtschaft von lokalen Marktbedingungen beeinflusst,²⁸ etwa durch die Charakteristika der Konsumenten und die Strukturmerkmale des Distributionssystems im Zielmarkt.²⁹

Neben der Bestrebung, ein mehrdimensionales Modell zur auslandsmarktbezogenen Entscheidungsfindung und Betriebstypenanpassung für Handelsunternehmen aufzuzeigen, besteht daher auch der Bedarf, die Leistungsfähigkeit der Konzeption an einem geeigneten Ländermarkt und bestimmten Betriebstypen bzw. Branchen zu überprüfen.

²⁷ Porter: Wettbewerbsstrategie, S. 14.

²⁸ Zum Unterschied von Hersteller- und Handelsmarketing siehe z. B. Oehme: Handels-Marketing, S. 434 ff.

²⁹ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 155.

1.1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Hauptziel der Arbeit besteht darin am Beispiel Japans zu belegen, dass die Charakteristika eines Zielmarktes ein Betriebstypenkonzept - obwohl weitgehend standardisiert und im Heimatmarkt etabliert – erfolgskritisch beeinflussen. Es soll exemplarisch untersucht werden, welche länderindividuellen Anpassungen der Vertriebsstrategie für eine Auslandsmarktexpansion im Einzelhandel notwendig sind. Zusätzlich wird herausgearbeitet, wie sich diese Anpassungen unter Zuhilfenahme einer Systematisierung und gesamthaften Darstellung von Internationalisierungsentscheidungen in einem Planungsprofil aufzeigen lassen.

Da der Einzelhandel sehr stark mit lokalen Konsumentenpräferenzen zusammenhängt und auf internationalen Märkten differenzierter Nachfrage begegnet, ergeben sich aus den Marktunterschieden Anpassungsnotwendigkeiten für die Absatzplanung eines Betriebstypen in einem neuen Zielmarkt. Um diese Auslandsmarktunterschiede berücksichtigen zu können, bedarf es zunächst der Darstellung einer (durch die Integration mehrerer Teilstrategien) ganzheitlichen Vertriebsplanung mittels eines Entscheidungsmodells. Am Beispiel eines Planungsprofils für den japanischen Markt werden Anpassungsnotwendigkeiten und Entscheidungsmodell zusammengefügt.

Dazu erfolgt eine Zusammenstellung der in der Literatur (fragmentarisch) vorhandenen theoretischen Ansätze und empirischen Forschungsergebnisse zum internationalen und strategischen Vertriebsmanagement von Einzelhandelsunternehmen, als auch deren Ergänzung durch noch nicht beschriebene oder noch nicht bedachte Entscheidungstatbestände der Betriebstypenexpansion in geographisch neue Absatzmärkte. Durch Plausibilitätsüberlegungen und unter Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zum strategischen sowie internationalen Management und Marketing generell werden diese Ergebnisse zu einem geschlossenen Gesamtkonzept konsolidiert.³⁰ Auf die Besonderheiten von Einzelhändlern eingehend, werden verschiedene Kernprobleme und Gestaltungsmöglichkeiten herausgearbeitet.³¹ Insbesondere bestehende Defizite hinsichtlich der Auslandsmarktplanung für einzelne Zielmärkte sollen verdeutlicht und Lösungsansätze unter Zuhilfenahme des Entscheidungsprofils am Beispiel

³⁰ Diese grundsätzliche Vorgehensweise im Rahmen internationaler Marketingforschung fordert z. B. Macharzina: Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit – Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung, S. 132. Eine ähnliche Herausarbeitung und Zusammenstellung von wesentlichen Internationalisierungsstrategien erfolgt branchenspezifisch für Unternehmensberatungen (Meurer) und Textilhersteller (Wißmeier). Siehe Meurer: Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungsunternehmen, S. 57 ff und Wißmeier: Strategisches internationales Marketing Management, S. 101 ff.

³¹ Im Sinne einer Komplexitätsminderung liegt den nachfolgenden Ausführungen gedanklich der stationäre Einzelhandel zu Grunde.

Japan aufgezeigt werden.

Grundsätzlich wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass für Einzelhandelsunternehmen kein eigenständiges internationales Marketing zu entwerfen ist, sondern die bisherige theoretische Fundierung als Basis anzusehen und mit anderer Schwerpunktsetzung zu erweitern ist. Die Untersuchung stellt somit situative und entscheidungsorientierte Gesichtspunkte im Gegensatz zu methodischen Aspekten in den Vordergrund.

Aus der Hauptzielsetzung ergeben sich verschiedene Teilziele und Schwerpunkte der Arbeit:

- (1) **Abgrenzung wesentlicher Begriffe im Themenfeld „Internationalisierungsstrategien für Handelsunternehmen“:** Wegen der bisher wenig ausgeprägten Handelsforschung zum Themenfeld strategische Internationalisierungsentscheidungen, besteht das erste Teilziel in der Klärung relevanter Begriffe. Gleichzeitig ist auch ein Bezugsrahmen darzustellen, der die praktische Vorgehensweise bei der Planung und Umsetzung der Auslandsmarktexpansion im Handelsunternehmen berücksichtigt, ordnet und deren Problematik im Planungsprozess der Auslandsmarktübertragung von Betriebstypen beschreibt.
- (2) **Herausarbeitung und handelsspezifische Systematisierung von absatzgerichteten Internationalisierungsstrategien:** Ein weiteres Teilziel besteht in der Ableitung und Erörterung möglicher strategischer Entscheidungsoptionen für Handelsunternehmen, die ihr Wachstum ins Ausland forcieren wollen. Dazu wird auf Planungsbausteine der Handelforschung aufgebaut, es werden ähnliche Ansätze in Analogie zu Produktionsunternehmen an die Besonderheiten des Einzelhandels angepasst und neue, bislang unberücksichtigte Entscheidungen zur Expansion von Handelsunternehmen auf Auslandsmärkte thematisiert und entwickelt.

Die Ausführungen berücksichtigen zunächst die Entwicklung von wirtschaftswissenschaftlichen Internationalisierungskonzepten im Allgemeinen, um dann einzelne einzelhandelsbezogene Strategien auf länderübergreifender Ebene und auf Basis länderindividueller Fokussierung zu erarbeiten.³² Auf beiden Ebenen ist stets zu klären, welche besonderen Probleme sich durch die Besonderheiten des Handels im internationa-

³² Beispielsweise ist es für ausländischen Händler nicht möglich, Konzepte 1:1 nach Deutschland zu transportieren und notwendige Adaptionen an unterschiedliche Konsumpräferenzen deutscher Kunden unberücksichtigt zu lassen. Dies gilt auch umgekehrt für deutsche Händler, die in neue Auslandsmärkte eintreten. Deshalb wird es zunehmend notwendig die Einzelfallbetrachtung ausländischer Märkte als internationales Marketing zu verstehen. Zur Notwendigkeit von Konzeptanpassungen siehe Körber: Handelsunternehmen im Aufbruch zu neuen Märkten, S. 40.

len Marketing ergeben,³³ um schließlich entsprechende Handlungsalternativen vorstellen zu können.

- (3) **Konsolidierung der handelsrelevanten Internationalisierungsstrategien in einem systematisierenden Planungsprofil:** Um dem Problem einer bislang fehlenden Typologisierung von Internationalisierungsstrategien für die Absatzmarkterweiterung von Handelsunternehmen zu begegnen, sollen wesentliche Planungselemente mit ihren Entscheidungsoptionen dargestellt werden. Diese Klassifikation, die zu einem modulgestützten Planungsprofil führt, berücksichtigt entscheidungsorientierte Aspekte und eignet sich besonders, um z. B. vor dem Markteintritt auf individuelle Erfolgsfaktoren eines Auslandsmarktes bzw. landesspezifische Erkenntnisse hinzuweisen und Unterschiede zwischen Heimatmarkt und Auslandsmarkt zu identifizieren.
- (4) **Situationsanalyse des Einzelhandelsmarktes in Japan aus Sicht europäischer Handelsunternehmen:** Der Forderung nach Praxisorientierung für die Empfehlung internationaler Handelsstrategien wird durch eine situative Analyse des Handelsmarktes Japan Rechnung getragen. Charakteristika der japanischen Konsumenten sowie Bestimmungsfaktoren des Handelsmarktes Japan, welche die Entscheidungen eines ausländischen Handelsunternehmens in diesem Markt beeinflussen, sind zu erörtern. Außerdem wird analysiert, welche ausländischen Handelsunternehmen das Land bereits bearbeiten oder sich wieder daraus zurückgezogen haben.
- (5) **Empirische Untersuchung für ausgewählte Teilstrategien zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für den japanischen Markt:** In Ergänzung zur Situationsanalyse des japanischen Handelsmarktes besteht ein weiteres Ziel der Arbeit darin, Handlungsanweisungen für die Planung der Betriebstypenexpansion nach Japan durch eine empirische Untersuchung herauszuarbeiten. Dadurch soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie ein internationalisierendes Handelsunternehmen sein im Heimatmarkt erprobtes, weitgehend standardisiertes und exportierbares Betriebstypenkonzept an die Charakteristika eines einzelnen Auslandsmarktes anpassen muss.

Aus der Zielsetzung der Arbeit ergibt sich, dass der Schwerpunkt nicht in der Aufstellung normativer, dogmatischer Strategieempfehlungen liegt. Vielmehr gilt es, ausgehend von der Erarbeitung wesentlicher Internationalisierungsstrategien für Einzelhändler und vor dem Hin-

³³ Während Herausforderungen der Internationalisierung für den Handel in wissenschaftlichen Arbeiten weitgehend unberücksichtigt bleiben, werden diese Überlegungen in der industriegeprägten Forschungsliteratur bereits diskutiert. Siehe z. B. Weiber; Adler: Ausgewählte Probleme des internationalen Marketing.

tergrund zentraler Erkenntnisse über den japanischen Handelsmarkt, situativ relativierte Handlungskonzepte aufzuzeigen und kritisch zu reflektieren. Dadurch soll das Verständnis weltweiter Absatzausweitung in Handelsunternehmen verbessert sowie neue Feststellungen und Anregungen zur Internationalisierung der Vertriebsplanung gegeben werden. Die vorliegende Arbeit verfolgt damit eher ein praxisnahes als ein theoretisches Wissenschaftsziel.

Die Vorgehensweise orientiert sich an der Zielsetzung der Arbeit und ist entsprechend der Reihenfolge der erläuterten Teilziele in 6 Kapitel gegliedert:

In **Kapitel 1** werden neben der Vorgehensweise für die vorliegende Arbeit relevante Begriffe definiert und in den Gesamtzusammenhang vertriebsorientierter Internationalisierungsfor- schung im Handel eingearbeitet. Das erste Kapitel ist daher als „*Regieanweisung*“ zu verste- hen, welche den Leser über Intention und Aufbau der Arbeit informieren und ihn gleichzeitig in die inhaltlichen Kernelemente des Forschungsthemas, nämlich „*Einzelhandel*“, „*Internati- onalisierung*“ und „*Strategische Planung*“, einführen soll.

In **Kapitel 2** werden dann systematisch Strategie- und Internationalisierungskonzepte erfasst, und es wird eine tragfähige Strukturierungshilfe zur Konzeption eines handelsspezifischen Auslandsmarktmanagements erstellt. Die Kernfragen des zweiten Kapitels lauten:

- Wie und in welche Richtungen hat sich die Erforschung von Internationalisierungskon- zepten im Zeitablauf entwickelt?
- Was sind wesentliche vertriebsorientierte Strategien für die Bearbeitung von Auslands- märkten im Handel?
- Wie lassen sich diese handelsrelevanten Entscheidungsdimensionen in einem Planungs- profil abbilden?
- Welche einzelfallspezifischen Notwendigkeiten einer Erweiterung des strategischen Ge- samtkonzeptes bieten sich bei mehrdimensionaler Übertragung auf unterschiedliche Län- dermärkte oder Vertriebskonzepte?

Als Grundlage für die Anwendung und Überprüfung des Entscheidungsmodells in der Praxis werden in **Kapitel 3** Besonderheiten des japanischen Einzelhandels erfasst. Dadurch soll au- ßerdem gezeigt werden, wie stark sich ein Auslandsmarkt vom Heimatmarkt unterscheiden kann und dann einer länderindividuellen Planung bedarf. Dabei steht die Analyse charakteris- tischer Eigenschaften und Entwicklungstrends der Konsumenten einerseits und des Distri- butionssystems andererseits im Vordergrund.

In Kapitel drei werden in diesem Sinne dann Antworten auf die Fragen gegeben:

- Welche Merkmalsausprägungen kennzeichnen Konsumenten im japanischen Einzelhandelsmarkt?
- Welche Struktur- und Systemveränderungen prägen das japanische Distributionssystem?

Auf Basis dieser Erkenntnisse werden in **Kapitel 4** Gründe für die Internationalisierungsdynamik des Einzelhandels in Japan erörtert sowie wesentliche Phasen des Markteintritts ausländischer Händler aufgezeigt. In einem weiteren Konkretisierungsschritt werden besonders internationalisierungsintensive Branchen und Betriebstypen für die Anwendung auf das handelsspezifische Entscheidungsprofil selektiert.

Innerhalb des vierten Kapitels werden des weiteren Antworten auf folgende Fragestellungen geliefert:

- Welche Faktoren haben die Internationalisierung im japanischen Handelsmarkt maßgeblich beeinflusst?
- Welche Markteintrittsphasen ausländischer Handelsunternehmen können in Japan unterschieden werden?
- Welche branchenspezifischen Geschäftskonzepte im japanischen Einzelhandelsmarkt sind besonders stark vom internationalen Wettbewerb betroffen?

In **Kapitel 5** werden die erzielten Erkenntnisse über den japanischen Einzelhandelsmarkt aus den vorausgehenden Kapiteln, den Expertengesprächen und Konsumentenbefragungen zusammengeführt und ausschnittsweise auf das in Kapitel 2 entwickelte Entscheidungsprofil für neue Auslandsmärkte übertragen. Die Anwendung des Konzeptes erfolgt für den in Kapitel 4 als internationalisierungsintensiv identifizierten branchenspezifischen Betriebstypen.

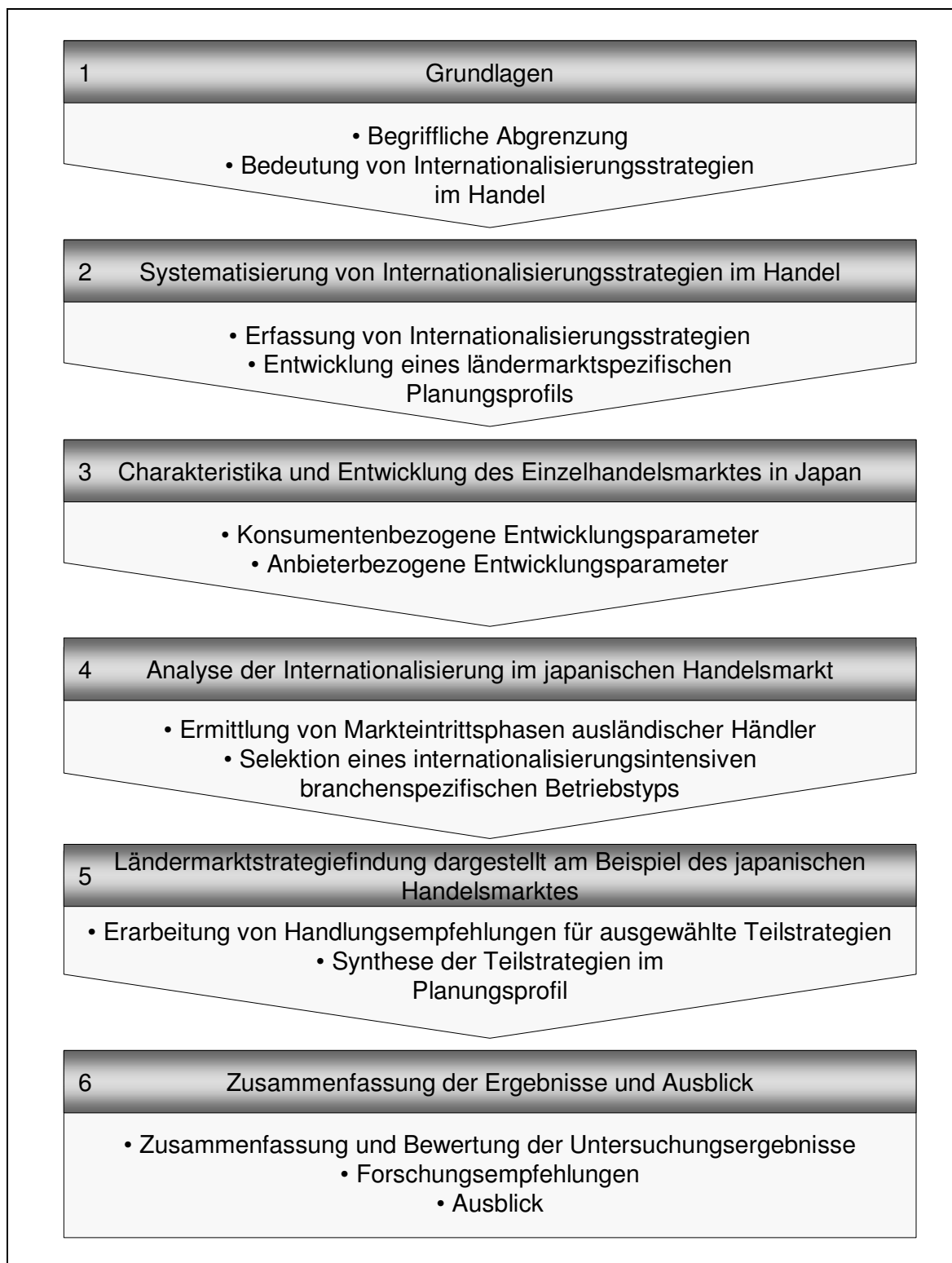
Die Beantwortung folgender Frage steht infolgedessen in Kapitel 5 im Vordergrund:

- Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für einen branchenspezifischen Betriebstypen bei der Anpassung an den japanischen Markt mit Hilfe des Ländermarktstrategiemodells?

Abschließend werden die gewonnenen Untersuchungsergebnisse in **Kapitel 6** zusammengefasst und bewertet. Aus den Erkenntnissen der Arbeit ergeben sich weitere Forschungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis, von denen mehrere, mit unterschiedlichen Perspektiven skizziert werden. Das letzte Kapitel schließt die Arbeit mit einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Internationalisierung des Einzelhandels und der dazu notwendigen Vertriebsplanung ab.

Das Forschungsprojekt wird durch die nächste Abbildung schematisch zusammengefasst.

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Forschungsarbeit



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand dieser Vorgehensweise wird sowohl die handelswissenschaftliche Erforschung von Auslandsmarktstrategien durch ein entsprechendes Modell weiterentwickelt, als auch den Forderungen der Handelspraxis durch ein pragmatisches Anwendungsbeispiel Rechnung getragen.

Grundlage für die Darstellung und Beurteilung der absatzgerichteten Internationalisierung im Handel bilden:

- Zahlreiche Interviews und inhaltlicher Austausch mit Fachleuten im In- und Ausland (siehe Anhang).
- Fachvorträge zum Themengebiet „Internationalisierung im Einzelhandel“, z. B. 2003 auf der 12. Konferenz der „*European Association of Education and Research in Commerce and Distribution*“ (EAERCD) in Paris im Juli 2003, vor Studenten der Keio-Universität in Tokio im November 2002 und Dezember 2003 sowie vor Unternehmern aus Einzelhandel und Konsumgüterindustrie für die Firma Enspiro (im Rahmen einer Seminarreihe mit Referenten von McKinsey und ACNielsen) in Stockholm im April 2005.
- Eine Primärerhebung von Einkaufsstättenpräferenzen in Japan und Deutschland mittels Conjoint Analyse³⁴ sowie sekundärstatistisches Datenmaterial.
- Ein insgesamt zweijähriger Japanaufenthalt vor und während der Forschungsarbeiten. Der mehrfache Aufenthalt während der Forschungsarbeiten fand in Kooperation mit der Universität für Distribution und Marketing in Kobe (Prof. Larke) und der Keio Universität in Tokio (Prof. Takahashi) statt und wurde durch Stipendien des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) sowie der Alexander von Humboldt-Stiftung gefördert.

³⁴ Zur Vorgehensweise und Durchführung der Conjoint-Analyse wird auf Kapitel 5 verwiesen.

1.2 Abgrenzung vertriebsorientierter Internationalisierungsstrategien im Einzelhandel

Der strategische Grundgedanke und damit auch die Akzeptanz von Planungskonzepten für Auslandsmärkte haben sich in der Handelspraxis erst spät entwickelt³⁵ und werden, wie anfänglich bereits skizziert wurde, in der Fachliteratur (noch) nicht ausreichend reflektiert.³⁶ Insbesondere fehlt es an einer anwendungsbezogenen Darstellung wesentlicher Planungsbau- steine für neu zu bearbeitende Ländermärkte. Mit der folgenden ausführlichen Kennzeichnung der Begriffe „*Handel*“, „*Internationalisierung*“ und „*Strategie*“ und deren Synthese soll der Themenkomplex in einer systematischen und stringenten Weise gekennzeichnet werden.

Dazu wird zunächst der Einzelhandel – als Hauptuntersuchungsobjekt dieser Arbeit – einer grundlegenden Situationsanalyse unterzogen. In einem weiteren Schritt wird dann die steigende Relevanz der Internationalisierung zur Unternehmenssicherung im Handel erörtert. Vor diesem Hintergrund verstärkter grenzüberschreitender Aktivität wird die Bedeutung von ziel- gerichteter Planung der Auslandsexpansion herausgearbeitet. Schließlich wird ausgeführt, dass die Entwicklung eines dazu notwendigen Planungsprofils durch ein konkretes Länder- marktbeispiel überprüft werden sollte und warum sich Japan als Referenzmarkt besonders eig- net.

1.2.1 Bedeutung und Besonderheiten der Distributionsstufe Einzelhandel

Innerhalb des nachfolgenden Kapitels wird zuerst eine definitorische Abgrenzung und Analy- se der Distributionsstufe „*Einzelhandel*“ vorgenommen. Darauf aufbauend werden dessen Bedeutung für die Gesamtwirtschaft herausgearbeitet sowie Besonderheiten der Wettbe- werbsdynamik im Einzelhandel aufgezeigt. Internationalisierung als ein wesentlicher Be- standteil des Hyperwettbewerbs wird im Anschluss aufgegriffen und tiefergehend erforscht, um die theoretische Basis der Arbeit weiter zu fundieren.

1.2.1.1 Abgrenzung des Begriffs „Einzelhandel“

Handel im weiteren Sinne beinhaltet jeden gewerblichen Austausch von Waren und Dienst- leistungen.³⁷ Im engeren Sinne wird unterschieden zwischen funktionalem und institutionalem

³⁵ Siehe hierzu beispielsweise die Erläuterungen von Reynolds: Introduction to retail strategy, S. 3 ff.

³⁶ Vgl. Vida; Fairhurst: International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations, S. 143 f. und 150.

³⁷ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 1.

Handel.³⁸

Handel in funktionaler Form meint die Erzielung wirtschaftlichen Umsatzes durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen.³⁹ Handel in institutionaler Hinsicht stellt den Umsatz von Waren und Dienstleistungen dar, der von darauf spezialisierten Unternehmen realisiert wird.⁴⁰

Institutionale Handelsunternehmen lassen sich weiter nach Groß- und Einzelhandelsbetrieben unterscheiden. Großhandelsbetriebe verkaufen ihre Waren an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, Dienstleister oder Großverbraucher.⁴¹ Einzelhandelsbetriebe setzen ihre Waren und Dienstleistungen an Letztverbraucher, in der Regel private Haushalte, ab. Ihre Hauptaufgabe besteht dabei in der Beschaffung und dem Absatz von Waren ohne eine wesentliche Be- oder Verarbeitung.

Da der überwiegende Teil der Wertschöpfung im Handel in Form von Dienstleistungen erbracht wird, zählt der Handel formal zu den Dienstleistungsbetrieben.⁴² Dies wird insbesondere dadurch deutlich, dass neben der Dienstleistung am Kunden keine produktionstechnische Transformation, sondern manipulierende Funktionen, wie Kommissionierung oder Präsentation, vorgenommen werden. Charakteristisch für den institutionellen Handel sind außerdem eine hohe Reaktionsgebundenheit an lokale Konsumentenpräferenzen, eine weite räumliche Verteilung und Ausdehnung der Geschäftstätigkeit, eine hohe Anzahl an Artikeln und Serviceleistungen, die den Betriebstypen konstituieren und das relativ niedrige Ergebnis pro Artikel und Mitarbeiter.⁴³

In der vorliegenden Arbeit wird der vertriebsorientierte Einzelhandel aus institutionaler Sicht untersucht,⁴⁴ wobei die Begriffe „*Einzelhandel*“ und „*Handel*“ synonym verwendet werden.

1.2.1.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht bildet die Einzelhandelsbranche einen der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Deutschland: Pro Jahr erwirtschaftet der Einzelhandelssektor 310 Milli-

³⁸ Vgl. IfH (Hrsg.): Katalog E, S. 28.

³⁹ Vgl. Dichtl; Issing (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, S. 537.

⁴⁰ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 1.

⁴¹ Vgl. Falk; Wolf: Handelsbetriebslehre, S. 18.

⁴² Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 2.

⁴³ Vgl. Dawson: Retailing at century end, S. 142 f.

⁴⁴ Ausnahmen gelten lediglich für die Nennung von Beispielen aus dem stationären Selbstabholgroßhandel, der bis auf einen unterschiedlichen Kundenkreis sehr ähnliche Strukturmerkmale zum stationären Einzelhandel aufweist.

arden Euro Umsatz.⁴⁵ Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am Bruttoinlandsprodukt⁴⁶ beträgt damit fast 15 % im Jahr 2003 und unterstreicht den wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung in Deutschland. Allerdings ist der Anteil der privaten Konsumausgaben, die auf den Einzelhandel entfallen, seit Jahren rückläufig. Diese Sättigung zeigt sich auch am Umsatzrückgang in 2003 gegenüber dem Jahr 2002 vor Umsatzsteuern von -0,7 %.⁴⁷

Darüber hinaus entfallen fast 33 % des privaten Konsums auf den Einzelhandel, was dessen gesamtwirtschaftliche Bedeutung eindrucksvoll unterstreicht.⁴⁸ In Deutschland beschäftigt der Einzelhandel derzeit rund 7 % aller Erwerbstätigen.⁴⁹ Damit ist er der größte sektorale Arbeitsmarkt der Bundesrepublik Deutschland. Durch den Abbau von Arbeitskräften um minus 2 % gegenüber dem Vorjahr⁵⁰ spiegelt der Handel als ein wichtiger Sektor der deutschen Wirtschaft aber auch die allgemein verhaltene Wirtschaftslage wider.

Die hier verwendeten Eckdaten verdeutlichen den gewichtigen Anteil des Einzelhandels an der Gesamtwirtschaft. Außerdem deuten sie darauf hin, dass der deutsche Handel unter Kosten- und Ertragsgesichtspunkten, wegen rückläufiger Umsätze und eines gesättigten Binnenmarktes, weiteres Wachstum nur durch Verdrängungswettbewerb im Inland oder Marktexpansion ins Ausland erreichen kann.

Auch der Export von Handelsleistungen nimmt inzwischen einen relativ hohen Stellenwert innerhalb der deutschen Wirtschaft ein. Gemessen an branchenspezifischen Direktinvestitionen im Ausland stellt der Handel den drittgrößten Sektor dar.⁵¹ Diese Entwicklung scheint insbesondere vor dem Hintergrund hoher Personalkosten in Deutschland und den Möglichkeiten zur Kostendegression im internationalen Volumengeschäft besonders für institutionelle Einzelhändler nachvollziehbar.

Neben der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Internationalisierung des Handels⁵² verlangt die Darstellung aus einzelwirtschaftlicher Sicht nach einer Situationsanalyse. Daher wird die

⁴⁵ Die Zahlen gelten für das Jahr 2003. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 38.

⁴⁶ Das Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2003 betrug 2.129 Milliarden Euro. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 17.

⁴⁷ Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 38.

⁴⁸ Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 61.

⁴⁹ In Deutschland wohnen im Jahr 2003 über 38 Millionen erwerbstätige Menschen, davon sind rund 2,6 Millionen im Einzelhandel tätig. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 13 und 38.

⁵⁰ Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 38.

⁵¹ Die Direktinvestitionen von Deutschland ins Ausland betragen 10,7 % im Handel insgesamt, der anteilig nur vor Banken & Versicherungen (38,2 %) und verarbeitendem Gewerbe (25,2 %) zurücksteht. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 42.

⁵² Auf die einzelwirtschaftliche Bedeutung der Internationalisierung für den Einzelhandel wird im nächsten Unterkapitel eingegangen.

Distributionsstufe Einzelhandel im folgenden Abschnitt auf inhärente Strukturveränderungen und die aktuelle Marktdynamik hin untersucht.

1.2.1.3 Einzelwirtschaftliche Besonderheiten und Wettbewerbsdynamik im Einzelhandel

Der Einzelhandel in Deutschland und Europa zeichnet sich durch eine ungebrochene Wettbewerbsdynamik aus. Damit einher geht aber auch eine erhebliche Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen. Beispielsweise stagniert der private Verbrauch und der Anteil der Einzelhandelsumsätze am privaten Verbrauch sinkt, die Ausgaben der Konsumenten in Deutschland sind rückläufig, vor allem in der Lebensmittelbranche.⁵³ Rückläufige Umsätze im deutschen Konsumgütereinzelhandel, sinkende Markenloyalität, Konsumenten mit hoher Wechselbereitschaft der Geschäftsstätte, finanzielle Belastung durch neue gesetzliche Vorgaben⁵⁴ und neue Technologien belasten den Einzelhandel zusätzlich. Außerdem erschweren die fortgesetzte Flächenexpansion bei einer relativ hohen Verkaufsflächendichte im internationalen Vergleich und ein geringes erwartetes Wirtschaftswachstum für Deutschland die gewünschte Absatzmarktexpansion im Binnenmarkt.

Diese grob skizzierten Faktoren des Wettbewerbs verdeutlichen bereits, dass im Handel des 21. Jahrhunderts ausgeprägte Veränderungsprozesse stattfinden müssen. Wesentliche Katalysatoren des Wettbewerbs ergeben sich dabei aus folgenden Trends:

(1) Wettbewerbsdynamik durch verändertes Verbraucherverhalten: Die Distributionsstufe „*Einzelhandel*“ ist per definitionem in höchstem Maße von konsumentenspezifischen Verhaltensweisen und dem damit einhergehenden Wertewandel betroffen.

Für Deutschland ist eine eindeutige demographische Entwicklung zu konstatieren: Der Anteil älterer Kunden wächst im Verhältnis zu den jüngeren Kunden immer stärker an.⁵⁵ Diese Verschiebung führt dazu, dass Senioren⁵⁶ zukünftig als Konsumenten eine wichtigere Rolle einnehmen werden. Hinzu kommt, dass Verbraucher immer häufiger und über einen längeren Zeitraum hinweg ein Single-Dasein führen.⁵⁷

⁵³ Vgl. Hanke: Handel will Nerven behalten, S. 3.

⁵⁴ Hierunter fällt z. B. die Bestimmung zum Dosenpfand in Deutschland. Vgl. o. V.: Pfandgegner ziehen den Kürzeren, S. 1.

⁵⁵ Im Jahr 2030 werden die 60- bis 70-Jährigen die größte Altersgruppe in Deutschland bilden. Zweitgrößte Gruppe sind die 80-jährigen Konsumenten. Vgl. Riehl: Mitten im Leben, S. 39.

⁵⁶ Laut Prognosen der Bundestagskommission „*Demographischer Wandel*“ wird das Durchschnittsalter der Deutschen von gegenwärtig 41 auf 48 Jahre im Jahre 2050 steigen. Fast acht Millionen Menschen werden dann 80 Jahre und älter sein. Vgl. Krönert: Grampies statt Grufties, S. 56.

⁵⁷ In Deutschland gibt es derzeit über 13 Millionen Einzelhaushalte, mit steigender Tendenz. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Haushalte und Bevölkerung, o. S.

Dieser Wandel der Konsumenten- und Bedürfnisstrukturen – an den Einzelhändler ihr Waren- und Dienstleistungsangebot anpassen müssen - geht mit einem starken Hang zum Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein einher. Die aktuelle Wellness-Bewegung steht aber nicht nur für Entspannung und Pflege von Körper und Geist. Einbezogen sind auch sog. Energy-Konzepte im Sinne von Veränderung und Kraftzuwachs seelischer und körperlicher Art.⁵⁸

Neben dem steigenden Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein wird der deutsche Verbraucher seit geraumer Zeit mit den Attributen „*smart*“ und „*hybrid*“ belegt. Smart Shopper (etwa ein Drittel aller Konsumenten) zeichnen sich durch unvorhersehbare Konsummuster aus, d. h., die Vorhersage ihrer Konsumententscheidungen bleibt relativ schwierig und kompliziert.⁵⁹ Beispielsweise gestalten sie einerseits die Informationssuche nach preisgünstigen Angeboten relativ rationell, andererseits werden Kaufentscheidungen nicht nach ökonomischen, sondern aus soziopsychologischen Beweggründen (wie dem sog. „*Spaß-Faktor*“) heraus getroffen.

Hybride Konsumenten charakterisiert ihr polyvalentes Konsumverhalten, d. h., sie gehen einerseits davon aus, dass ein hoher Preis einen hohen Wert darstellt (Veblen-Effekt), andererseits suchen sie gezielt nach „*Schnäppchen*“.⁶⁰ Diese zum Teil widersprüchlichen Werthaltungen werden durch die hohen Umsätze von Lebensmitteldiscountern⁶¹ im Vergleich zu den relativ hohen Absatzzahlen von beispielsweise Personenkraftwagen aus dem Premium-Markensegment in Deutschland⁶² eingehend reflektiert.

(2) Technologische Entwicklungen als Wettbewerbstreiber:

Durch die Verbreitung von Informations- und Kommunikations-Technologien und die Zunahme von Electronic Commerce⁶³, Mobile Commerce⁶⁴ sowie Silent Commerce⁶⁵ und deren

⁵⁸ Das Touristik-Unternehmen TUI hat von 1999 bis 2002 in der Nischensparte Wellness- und Vital-Angebot ein Plus von 140 % verbuchen können. Auf dem Markt der Körperpflege und Kosmetik wuchs das Angebot im gleichen Zeitraum um 49 %. Vgl. Wesp: Zarte Versuchung, S. 51.

⁵⁹ Vgl. Barth; Hartmann: Germany, S. 61.

⁶⁰ Vgl. Barth; Hartmann: Germany, S. 60 f.

⁶¹ Auf Lebensmitteldiscounter entfallen im Jahr 2002 rund 35 % des gesamten Umsatzes im Lebensmitteleinzelhandel. Vgl. Barth; Schmekel: The Changing Role of German Hard Discount Store Formats, S. 41.

⁶² Vgl. FAZ (Hrsg.): Die Autos des Monats April 2003, S. 49.

⁶³ eCommerce wird zunehmend in einer engeren Begriffsfassung für die elektronische Unterstützung insbesondere von Handelsaktivitäten verwendet, die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf oder Verkauf von Gütern und Dienstleistungen stehen. Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 103.

⁶⁴ Mobile Commerce bedeutet für den Handel die Interaktion mit dem Kunden sowie Transaktionen von Waren und Dienstleistungen über mobilfunkfähige Endgeräte wie Handys oder WLAN-PDAs. Vgl. Weiber: Handbuch Electronic Business, S. 574, und Picot: Die grenzenlose Unternehmung, S. 165.

⁶⁵ Silent Commerce nutzt Mikroprozessoren, Sensoren und Funketiketten (RFID), um alltägliche Objekte intelligent und interaktiv zu gestalten. Verbunden mit Internet- oder Mobilfunktechnologien, entsteht daraus eine neue Infrastruktur für die Sammlung und Verarbeitung von Daten alltäglicher Objekte. Diese Kommunikation wird als „*silent*“ bezeichnet, weil Objekte ohne menschliche Interaktion auskommen und der Handel von Gütern und Dienstleistungen „*still und leise*“ vollzogen wird. Siehe auch Manhardt: Silent Commerce im Aufwind, S. 36 f.

Konvergenz zu Ubiquitous Commerce⁶⁶ verändert sich die Einzelhandelslandschaft rasch und folgenswer. Geschäftsmodelle des Einzelhandels werden z. B. auf das Medium Internet übertragen, oder es werden innovative Konzepte eingeführt,⁶⁷ die ganze Branchen verändern, etwa die Musik-, Film- und Konsumgüterelektronikindustrie (z. B. der Online-Computervertrieb von Dell). Inzwischen können Waren über alle Transaktionsphasen hinweg über elektronische Geschäftsprozesse abgesetzt werden, von der Information, über Bestellung, Auslieferung bis hin zur Zahlung und dem After-Sales-Service.

Neue Technologien innerhalb und zwischen den Unternehmen ermöglichen den Einzelhändlern eine grundlegende Prozessoptimierung und –restrukturierung sowie Flexibilisierung von Funktionen. Durch IT-starke Wettbewerber bedrängt müssen sich viele Unternehmen schließlich dem Wettbewerbsdruck fügen.⁶⁸ Diese Entwicklung hat sich bereits in einer frühen IT-Welle bei der Einführung und schließlich weiten Verbreitung von Scanner-Kassen gezeigt.⁶⁹ Neue IT-Anwendungen im Handel, insbesondere der Einsatz von Funketiketten (RFID) für die Implementierung von ECR- und Quick-Response-Konzepten, werden derzeit z. B. im Extra Future Store augenfällig.⁷⁰

Die fortschreitende Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflusst auch das Verhalten der Kunden. Der heutige Verbraucher ist kritischer und besser vorbereitet durch die Informationen, die er vor, während und nach dem Erwerb von Waren und Dienstleistungen zunächst im Internet einholt.⁷¹

Die technologischen Innovationen im Handel stellen außerdem einen Treiber der Internationalisierung dar. Diese sog. „Amazonisierung“ wurde vor allem durch sinkende Markteintrittsbarrieren sowie die Unabhängigkeit von Raum und Zeit, welche durch die neuen Technologien erst ermöglicht wurde, gefördert.

(3) Konzentration im Handel: Ein weiterer Entwicklungstrend besteht in der sich intensivierenden Marktmacht umsatzstarker Einzelhändler durch anhaltende Konzentrationsbestrebun-

⁶⁶ uCommerce steht für ubiquitous Commerce und bedeutet eine nahtlose, kontinuierliche Vernetzung von Kommunikationsströmen, Content und Dienstleistungen, die über omniprésente, intelligente Verbindungen ausgetauscht werden. Z. B. fallen darunter unsichtbare elektronische Identifizierer für hochwertige, diebstahlgefährdete Ware. Vgl. Accenture: Ubiquitous Commerce, o. S.

⁶⁷ Vgl. Barth, K.; Schmehl, V.: Vertriebsmedium Internet, S. 28 ff.

⁶⁸ Vgl. Hartmann: Informatorisches trading up, S. 4.

⁶⁹ Vgl. Barth; Möhlenbruch: Beschaffung, Logistik und Controlling, S. 219, sowie Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 9.

⁷⁰ Vgl. Metro Group (Hrsg.): Future Store initiative – Platform for the Future of Retailing, S. 1 ff.

⁷¹ Zu Gründen für eine zunehmende Konzentration im Einzelhandel siehe auch Barth; Möhlenbruch: Ursachen der Konzentration im Einzelhandel, S. 220 ff.

gen.⁷² Für die Konzentration im Einzelhandel wird prognostiziert, dass von den derzeit 15 führenden Handelsgruppen weltweit in einigen Jahren nur noch fünf globale existieren werden.⁷³ Vor dem Hintergrund des steigenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks ist von weiteren Unternehmenszusammenschlüssen auszugehen, vor allem auf internationaler Ebene.⁷⁴

In Deutschland erwirtschafteten beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel die zehn umsatzstärksten Unternehmen im Jahr 2003 einen Gesamtumsatz von rund 180 Mrd. Euro⁷⁵ und damit einen Marktanteil von 84 %.⁷⁶ Die 30 führenden Handelsunternehmen vereinten sogar 98 % des Gesamtumsatzes auf sich.⁷⁷

(4) Wettbewerbsdynamik durch Internationalisierung: Wegen des enormen Wachstums- und Wettbewerbsdrucks weiten viele Einzelhändler ihre Aktivitäten auf ausländische Märkte aus.⁷⁸ Während westeuropäische Unternehmen im Rahmen der Erweiterung der Europäischen Union verstärkt in Ost-Europa investieren, bearbeiten nordamerikanische Unternehmen häufig die südamerikanischen Märkte. Gemein ist den Industrienationen allerdings ihr jüngstes Interesse an den asiatischen Märkten China (im Zuge des WTO-Beitritts) und Japan seit dem Jahr 2000.⁷⁹

Unabhängig davon, ob in die Kontinente Asien, Afrika, Amerika, Australien oder Europa expandiert wird, stellt die Unternehmenssicherung durch Auslandsmarktwachstum eine unabwendbare Herausforderung für Einzelhändler dar, der sie sich über kurz oder lang stellen müssen. Besonders für Großbetriebe des Einzelhandels gilt, unabhängig von Branche oder Betriebstyp,⁸⁰ dass die Option der Internationalisierung zum Diktat wird, um das Abgleiten in eine suboptimale Betriebsgröße zu verhindern.⁸¹ Die Notwendigkeit zur Expansion auf Auslandsmärkte wird im Folgenden näher analysiert.

⁷² Eine Konzentration zeichnet sich durch Unternehmenszusammenschlüsse aus, bei denen die wirtschaftliche Selbständigkeit zumindest bei einer der beteiligten Parteien stark eingeschränkt oder ganz aufgehoben wird, wie beispielsweise bei der Fusion von Carrefour mit Promodès. Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 6.

⁷³ Siehe hierzu die Aussagen von Daniel Bernard, dem Vorstandsvorsitzenden des französischen Handelskonzerns Carrefour. Vgl. o. V.: Handel in Europa, o. S.

⁷⁴ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 8.

⁷⁵ Vgl. Metro (Hrsg.): Metro-Handelslexikon 2004/2005, S. 13.

⁷⁶ Vgl. M+M Eurodata (Hrsg.): Lebensmittelhandel Deutschland, o. S.

⁷⁷ Vgl. M+M Eurodata (Hrsg.): Lebensmittelhandel Deutschland, o. S.

⁷⁸ Trotz der Internationalisierungsbestrebungen und der Zugehörigkeit einiger Handelsunternehmen zu den weltweit erfolgreichsten Konzernen („*Global Fortune 500*“), liegt das Globalisierungsniveau – gemessen an inländischem versus ausländischem Anlagevermögen – von Handelsunternehmen im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Sektoren am unteren Ende der Skala. Vgl. Gestrin: The globalisation of retail, S. 6 f.

⁷⁹ Siehe hierzu die Übersicht zum Markteintritt von Lebensmittelhändlern in Japan in Kapitel 4.1.3. Das handelsbetriebliche Interesse und die Internationalisierungsintensität in Japan werden in Kapitel 4 behandelt.

⁸⁰ Vgl. Lingenfelder: Internationalisierungsstrategien von Handelsunternehmen, S. 149.

⁸¹ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 155.

1.2.2 Relevanz der Internationalisierung für den Einzelhandel

Die Wettbewerbsdynamik im Handel wird zunehmend von erfolgreichem Marktwachstum im Ausland beeinflusst. Daher ist es zunächst notwendig, den Begriff „*Internationalisierung*“ zu kennzeichnen.

1.2.2.1 Abgrenzung des Begriffs „Internationalisierung“

Gemeinhin wird ein Unternehmen dann als international (im weiteren Sinne) angesehen, wenn es regelmäßig in den Austausch von Gütern oder Dienstleistungen mit dem Ausland involviert ist⁸² und dieser wesentlich zur Unternehmensleistung beiträgt (sog. „*leistungsbezogene Dimension*“⁸³). Beispielsweise stellt eine Informationsbeschaffung aus dem Ausland in diesem Sinne zwar eine internationale Unternehmenstätigkeit dar, wird jedoch noch nicht als Internationalisierung per se verstanden.

Bei Handelsunternehmen ergibt sich der Grad der Auslandsmarktaktivität aus der Weite der zu bearbeitenden Absatzräume,⁸⁴ wobei die Messgrößen zur Bestimmung der weltweiten Marktdurchdringung nicht eindeutig festgelegt sind. Denn zur Konkretisierung der Internationalisierungsintensität können verschiedene quantitative und qualitative Messgrößen herangezogen werden.⁸⁵

Quantitative Kennzahlen der Internationalisierungsintensität sind u. a.:

- die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen aktiv ist,
- die Anzahl der Betriebsstätten im Ausland,
- der relative Umsatz und Gewinn des internationalen Geschäftes,
- die Wachstumsraten, die im Ausland erzielt werden,
- der Marktanteil des Unternehmens im Ausland im Vergleich zum Inland sowie
- der relative Anteil ausländischer Mitarbeiter in höheren Führungsebenen im In- und Ausland.

Qualitative Kriterien, welche die Internationalisierungsintensität bestimmen, sind z. B.:

- die Qualifikation und Eignung der Mitarbeiter für Auslandseinsätze,
- die Ausrichtung der Aufbauorganisation auf internationale Aktivitäten,
- die Firmenkultur und das Image des Unternehmens als „*Global Player*“.

⁸² Vgl. Swoboda: Dynamische Prozesse der Internationalisierung, S. 17.

⁸³ Siehe zur Begriffsverwendung z. B. Kreikebaum: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, S. 6.

⁸⁴ Vgl. Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 40.

⁸⁵ Vgl. Bormann: Typus und Struktur internationaler Unternehmungen, S. 24.

Anhand der Anzahl von Länderpräsenzen und der Bearbeitungsmethode von Auslandsmärkten lassen sich Unternehmen einem bestimmten Internationalisierungsmaß zuordnen.

Nachfolgend werden Handelsunternehmen mit unterschiedlichen Internationalisierungsgraden beim Absatz von Waren und Dienstleistungen benannt.⁸⁶ Es werden Einzelhändler von der Betrachtung ausgenommen, die nur gelegentlich und sehr kurzfristig im Ausland tätig sind. Hierzu zählt beispielsweise ein Messeauftritt, der für die Geschäftsfähigkeit eine untergeordnete Rolle spielt. In die Klassifikation werden ebenfalls keine Unternehmen aufgenommen, die finanzielle Beteiligungen oder Akquisitionen als Teil einer finanzwirtschaftlichen Ausrichtung verfolgen, ohne dass sie dabei in den marktbezogenen Leistungsprozess eingebunden sind.

Internationale Unternehmungen werden anhand unterschiedlicher Managementorientierungen (sog. „*strukturbezogene Dimension*“) bzw. Führungskonzeptionen (sog. „*verhaltensbezogene Dimension*“⁸⁷) idealtypisch als (1) international, (2) multinational und (3) global oder (4) regional klassifiziert:⁸⁸

(1) Als international im weiteren Sinne werden Unternehmen bezeichnet, die außerhalb ihres Heimatmarktes in den marktbezogenen Leistungsprozess eingebunden sind. Ein internationales Unternehmen im engeren Sinne (ethnozentrisch geführt) bearbeitet den Weltmarkt aus der Perspektive des Heimatmarktes, mit stark standardisierten Leistungen und Marketing-Instrumenten, meist ohne Berücksichtigung landesbezogener Bedürfnisse. Die meisten Entscheidungen, die in der Zentrale des Heimatmarktes getroffen werden, werden ohne wesentliche Anpassung auf die Tochtergesellschaften oder Ländermärkte übertragen. Außerdem wird der Einfluss bzw. die Entscheidungsbefugnis von Managern aus dem Heimatmarkt in der Regel höher bewertet als die von Mitarbeitern aus dem Gastland. Typisch für ethnozentrische Unternehmen ist, dass Führungspositionen im Auslandsmarkt mit Personal aus dem Stamm-land besetzt werden und dadurch auch die Führungsphilosophie der Muttergesellschaft intensiv im Ausland vertreten wird.

(2) Ein multinationales Unternehmen hingegen berücksichtigt verschiedene Märkte bzw. viele

⁸⁶ Der Forschungsschwerpunkt liegt in der Untersuchung der Absatzmarktausweitung auf Auslandsmärkte, nicht der Analyse grenzüberschreitender Beschaffung. Siehe auch die Argumentation in Kapitel 1.1.1.

⁸⁷ Zur Systematisierung der Begriffe siehe etwa Kreikebaum: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, S. 6 f.

⁸⁸ Die Typologie international tätiger Unternehmen beruht auf dem sog. EPRG-Konzept von Perlmutter und Heenan. EPRG steht dabei für „*ethnozentrisch*“, „*polyzentrisch*“, „*regiozentrisch*“ sowie „*geozentrisch*“. Vgl. Perlmutter; Heenan: Multinational Organization Development, S. 18 f.

Zentren (d. h., es wird polyzentrisch geführt) bei der Ausrichtung der Auslandsaktivität. Der Weltmarkt wird mit differenzierten Methoden und Instrumenten, unter Berücksichtigung der Erfordernisse des einzelnen Zielmarktes bearbeitet: „*Briefly, a multilocal strategy treats competition in each country or region on a stand alone basis.*“⁸⁹ In der Regel wird eine autarke Marktbearbeitung in den einzelnen Auslandsgesellschaften gewünscht, so dass alle wichtigen Unternehmensfunktionen in der Tochtergesellschaft vorhanden sind. Diese Selbständigkeit führt gleichzeitig dazu, dass die Unternehmen im jeweiligen Markt für Gewinn und Verlust individuell verantwortlich sind. Entscheidungen in der und für die Auslandsgesellschaft werden von der Konzernleitung im Heimatmarkt toleriert oder gefördert. Entsprechend häufig wird das Management vor Ort durch lokales Personal repräsentiert.

(3) Ein global agierendes Unternehmen bearbeitet unterschiedliche Auslandsmärkte aus der Perspektive eines Weltmarktes (geozentrisch). D. h., weltweite Maßnahmen werden nicht an einen einzelnen Markt angepasst, sondern es werden ausgehend von den einzelnen Teilmärkten Ähnlichkeiten identifiziert und so ein Durchschnittsmarkt zu Grunde gelegt.⁹⁰ Länderindividuelle Bedürfnisse der Kunden werden nicht angeglichen: „*Simply put - providing the same output to countries everywhere.*“⁹¹ Mutterkonzern und Tochtergesellschaften bilden eine Einheit, die weder als heimat- noch als auslandsmarktorientiert bezeichnet werden kann. Beispielsweise spielt bei der Rekrutierung von Führungskräften die Nationalität eines Mitarbeiters keine Rolle.⁹² Die Devise einer globalen Unternehmung lautet, unabhängig vom Standort: weltweite Arbeitsteilung in Abhängigkeit der Fähigkeit und Spezialisierung unterschiedlicher Landesgesellschaften. Der Zentrale obliegt damit allein die Aufgabe notwendiger Koordination und nötiger Kommunikation zwischen den Verbundeinheiten.

Aktuelle empirische Untersuchungen⁹³ zeigen allerdings, dass Handelsmanager keine Globalziele verfolgen: „*However it seems clear that the biggest retail firms are not generally pursuing global strategies [...] in order to become more international.*“⁹⁴ Globalisierungspläne für verschiedene Produkte bzw. Betriebstypen lassen sich in unterschiedlichen Auslandsmärkten

⁸⁹ Yip: Total Global Strategy, S. 10.

⁹⁰ Vgl. Barth: Werbestrategien im Rahmen des internationalen Marketing, S. 15.

⁹¹ Rugman, Hodgetts: The End of Global Strategy, S. 333.

⁹² Vgl. Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 273.

⁹³ Siehe z. B. Rugman: Multinational enterprises and the end of global strategy, S. 15 f., Fisch; Oesterle: Exploring the globalization of German MNCs with the complex spread and diversity measure, S. 2 f. oder Rugman; Girod: Retail multinationals and globalization – the evidence is regional, S. 9 ff.

⁹⁴ Es ist empirisch belegt, dass Handelsunternehmen weniger international ausgerichtet sind als Unternehmen anderer Einzelwirtschaftsbereiche und daher (noch) nicht von global ausgerichteten Händlern gesprochen werden kann. Vgl. Howard: The Globalization of Retailing, S. 1.

in der Regel kaum realisieren.⁹⁵ Gerade weltweit agierende Handelskonzerne müssen ihre standortgebundenen Leistungsangebote an die verschiedenen Ländermärkte anpassen. Eine globale Ausrichtung erscheint für die meisten Handelszweige wenig erfolgversprechend.⁹⁶

(4) Ein regional agierendes Unternehmen bearbeitet unterschiedliche Auslandsmärkte durch regiozentrisch geführte Auslandsgesellschaften. Das bedeutet, einem weltweit tätigen Konzern unterstehen organisatorisch zunächst mehrere Regionalgesellschaften, welche die abhängigen Tochtergesellschaften in einem bestimmten geographisch abgegrenzten Gebiet (z. B. Ost-Europa und Süd-Ost-Asien) selbständig koordinieren. Dieser regionale Führungsansatz stellt eine Mischung aus multinationalem und globalem Ansatz dar.⁹⁷ Wie beim multinationalen Führungskonzept wird auf Ebene der Regionaleinheiten davon ausgegangen, dass die Regionalunion gegenüber dem Mutterkonzern relativ autark handeln kann. Innerhalb der Ländergruppierung wird dann aber (gemäß einer globalen Orientierung) daran festgehalten, dass eine regionale Arbeitsteilung entsprechend den Fähigkeiten der einzelnen Landesgesellschaften stattzufinden hat.

Anhand dieser Klassifikation lässt sich bereits vermuten, dass erfolgreiche Handelsunternehmen nicht international oder global, sondern besser regional oder multinational ausgerichtet sein sollten.⁹⁸ Ein maßgeblicher Grund liegt in der Spezialisierungsnotwendigkeit eines standortgebundenen Handelssystems im jeweiligen Auslandsmarkt, im Gegensatz zu dem vom Verkaufsstandort unabhängigeren Leistungserstellungsprozess der Industrie.⁹⁹

Obwohl gemeinhin jedes Unternehmen als international bezeichnet wird, das regelmäßig in länderübergreifenden Austausch von Waren und Dienstleistungen involviert ist (Internationalisierung im weiteren Sinne), zeigt sich, dass die Differenzierung des Begriffs für Handelsunternehmen wegen der Unterschiede zur Industrie durchaus zweckmäßig ist. Handelsunternehmen können anhand der vorangestellten Klassifikation nur als „*international*“, „*multinational*“ und „*regional*“ bezeichnet werden. Sie können nicht als „*global*“ charakterisiert wer-

⁹⁵ Vgl. Rugmann: The End of Globalization, S. 219.

⁹⁶ Siehe zur Bedeutung der Regionalisierung im Handel auch Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

⁹⁷ Ein regionaler Ansatz kann sowohl als Voraussetzung für fortschreitende Globalisierung verstanden werden, als auch als eine Reaktion auf eine übermäßig gesteigerte Globalisierung. Diese Rückbesinnung von der Globalisierung zur Regionalisierung wird in letzter Zeit offenbar verstärkt berücksichtigt. Vgl. Krystek; Zur: Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung, S. 7. Es wird sogar von einem Trend „back towards localization“ gesprochen. Vgl. Cateora; Graham: International Marketing, S. 320.

⁹⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.1.3.1 über Konfigurationsstrategien im Rahmen länderübergreifender Internationalisierungsentscheidungen.

⁹⁹ Vgl. Conradi: Internationalisierung und Globalisierung - was sonst?, S. 44.

den, weil hinsichtlich des Managementansatzes bei der Konzeption des Leistungsangebots nicht der Weltmarkt, sondern einzelne Länder bzw. der Heimatmarkt im Fokus stehen. Auch über die Verhältnisgrößen von Kennzahlen wie z. B. die Anzahl der Länder in denen Handelsunternehmen präsent sind, der relative Umsatz des internationalen Geschäfts oder der Marktanteil im Ausland, sind globale Unternehmen im Einzelhandel nicht zu identifizieren. Aus diesen Gründen wird im weiteren Verlauf nicht von „globalen“ Handelsunternehmen gesprochen.

Es bleibt noch, darauf hinzuweisen, dass der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf dem Absatz von Handelsleistungen liegt und nicht die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen im Auslandsmarkt analysiert wird. Da Ressourcen im Handel schon seit langem global beschafft werden, erweist sich die Erforschung internationaler Vertriebsstrategien als dringlicher und problemadäquater.

1.2.2.2 Motive für grenzüberschreitenden Einzelhandel

Im Vergleich zur Industrie ist die Auslandsmarkterweiterung im Handel noch gering ausgeprägt und konzentriert sich auf relativ wenige Länder¹⁰⁰ und Unternehmensgruppen¹⁰¹. Diese Entwicklung kann auf die im institutionellen Handel erforderlichen (langfristig einzubringenden) Direktinvestitionen zurückgeführt werden, wohingegen Industrieunternehmen Auslandsengagements auch durch kurzfristiger angelegte Export-/Import-Geschäfte abwickeln können. Darüber hinaus müssen bei der Auslandsübertragung von standortgebundenen Vertriebskonzepten durch die Nähe zum Endkunden auch wesentlich mehr und komplexere Faktoren (z. B. Einzugsgebiet der Geschäftsstätte, Bauvorschriften oder standortgebundene Grundstückspreise und Personalkosten, die nicht auf andere Standorte verlagert werden können) berücksichtigt werden als bei Produktionsbetrieben.

Besonders die angespannte Wirtschaftssituation in Deutschland, die sich in verschiedenen Marktsättigungsfaktoren ausdrückt, und der Wettbewerbstrend zur Internationalisierung führen jedoch dazu, dass Einzelhändler sich mit der Unternehmenssicherung durch Auslandsmarktwachstum befassen müssen.¹⁰² Die Gründe für eine intensive Internationalisie-

¹⁰⁰ Zur Internationalisierungsdiskussion im Handel ist anzumerken, dass diese sich häufig nur auf Industrienationen oder z. T. auf Schwellenländer, hauptsächlich der nördlichen Hemisphäre, bezieht. Länder wie etwa Sierra Leone, Kongo, Haiti, Mongolei oder Nord-Korea sind nicht Gegenstand von Internationalisierungsüberlegungen, da eine fehlende Infrastruktur, wirtschaftspolitische Unsicherheiten oder unzureichende Haushaltseinkommen diese Länder von vornherein für eine zweckmäßige Untersuchung ausschließen.

¹⁰¹ Vgl. Greipl; Müller; Gelbrich: Konsumgüterhandel global betrachtet – Mythen und Realität, S. 100.

¹⁰² Vgl. Simon: Wettbewerbsvorteile, S. 17.

rung des Handels sind dabei sehr vielfältig:

Beispielsweise steht im Rahmen von Offensivstrategien die Suche nach neuen Wachstumsmärkten im Vordergrund, d. h., Wettbewerber werden durch die Multiplikation exportfähiger Betriebstypen auf ihren Heimatmärkten angegriffen. Denn insbesondere der Hyperwettbewerb¹⁰³ und die Sättigung des Binnenmarktes erschweren die Erhöhung der Marktanteile im Inland.¹⁰⁴ Aber auch nationale Gesetzgebungen zwingen expansionswillige Händler zur Abwanderung ins Ausland.¹⁰⁵

Im Gegensatz zu diesen Offensivmotiven gehen Handelsunternehmen auch defensiv vor. Zum Beispiel erfolgt die Verdrängung inländischer Konkurrenten auf ihrem Heimatmarkt, im Sinne einer Marktanteilsverteidigung.

Neben offensiven und defensiven Beweggründen lassen sich Gründe für Expansionsbestrebungen auch nach den sog. „*Push- und Pull-Faktoren*“ kategorisieren. Das bedeutet, Internationalisierungsmotive werden danach unterschieden, ob (1) externe umweltbedingte oder (2) interne unternehmensgetriebene Faktoren zur Internationalisierung führen.

(1) Externe Gründe der Internationalisierung

Zu den externen umweltbedingten Faktoren eines Marktes, welche die Ausrichtung der Einzelhandelsaktivitäten auf ein Land oder eine Region in entscheidender Weise beeinflussen, gehören (a) politisch-wirtschaftliche, (b) rechtliche, (c) soziokulturelle und (d) natürlich-technische. Diese werden im Folgenden beispielhaft erläutert.

(a) Zu den politisch-wirtschaftlichen Bestimmungsgründen gehören zum Beispiel die internationale Homogenisierung politisch-wirtschaftlicher Rahmenbedingungen durch die Ausweitung regionaler Wirtschaftsblöcke, etwa die Osterweiterung der EU im Jahr 2004.¹⁰⁶ Aber auch ökonomisch attraktivere Rahmenbedingungen im Ausland im Vergleich zum Heimatmarkt, gemessen an Wachstumsrate des Sozialproduktes, Inflationsrate, Einkommen, Konsumausgaben, Sparquote oder der demographischen Entwicklung der Bevölkerung, führen zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit.¹⁰⁷

(b) Auch rechtliche Bestimmungsgründe können die Ursache von Expansionsaktivitäten sein.

¹⁰³ Hyperwettbewerbsverhalten bedeutet, durch dynamisch strategische Interaktion kontinuierlich neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die der Wettbewerber zu zerstören bzw. zu neutralisieren. Vgl. D'Aveni: Hyperwettbewerb, S. 258.

¹⁰⁴ Vgl. Otzen-Weymeyer: Internationales vertikales Marketing, S. 132 f.

¹⁰⁵ Beispielsweise zu nennen ist u. a. die deutsche Baunutzungsverordnung oder das Royer-Gesetz in Frankreich.

¹⁰⁶ Siehe hierzu Dawson: Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, S. 1 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Schlegel: Multiplikation innovativer Handelskonzepte, S. 61.

Beispielsweise weichen Richtlinien und Bestimmungen zum Gewerbe-, Bau-, Arbeits- oder Wettbewerbsrecht,¹⁰⁸ wie etwa die Verordnung über gesetzlich geregelte Ladenöffnungszeiten, auf internationaler Ebene zum Teil erheblich voneinander ab und können Anreize für ein Auslandsengagement darstellen.

Aber auch die Liberalisierung multinationaler Abkommen fördert die Internationalisierung des Handels, etwa die Vereinbarungen des GATT bzw. der Nachfolgeorganisation WTO.¹⁰⁹ Dies hat sich z. B. bei der exponentiellen Zunahme von Direktinvestitionen in die VR China nach deren WTO-Beitritt sehr deutlich gezeigt. Auch die Vereinheitlichung nationaler Gesetze innerhalb der EU, etwa im Rahmen der EU-Osterweiterung, zeigt, dass grenzüberschreitender Waren- und Dienstleistungsverkehr durch rechtliche Anpassungen zunimmt.¹¹⁰

(c) Durch die Nähe des Einzelhandels zum Endkunden kommt den soziokulturellen Faktoren als Triebkräften der Internationalisierung eine besondere Rolle zu. Beispielsweise wird die Absatztätigkeit für ein homogener werdendes globales Publikum erleichtert, u. a. als Begleiterscheinung weltweiter informationstechnologischer Verflechtung¹¹¹. Ess- und Lebensgewohnheiten scheinen sich in vielen Ländern anzugleichen und erleichtern dadurch den Vertrieb von standardisierten Konzepten und Waren.

(d) Auch natürlich-technische Bestimmungsgründe tragen zur zunehmenden Auslandsmarktbearbeitung im Handel bei. Denn oftmals beruht die Leistungsfähigkeit einer weltweit erfolgreichen Handelsunternehmung auf einer intensiv genutzten technologischen Basis,¹¹² insbesondere im Hinblick auf Logistik bzw. Supply Chain Management. Zum Beispiel führt der Einsatz innovativer IuK-Systeme im Handel¹¹³ langfristig zu integrativen, schnittstellenlosen Transaktionen von Waren-, Finanz- und Informationsströmen und fördert das Auslandsmarktwachstum.

(2) Interne Gründe der Internationalisierung

Neben Expansionsmotiven, die sich aus Umfeldveränderungen ergeben, erweitern

¹⁰⁸ Vgl. Tietz: Prioritäten und Warnzeichen für das Handelsmanagement, zitiert bei: Schlegel: Multiplikation innovativer Handelskonzepte, S. 59.

¹⁰⁹ Vgl. Pümpin: Der Handel im globalen Wettbewerb, S. 134.

¹¹⁰ Vgl. o. V.: Skepsis bei Herkunftslandprinzip, S. 28.

¹¹¹ Z. B. sehen Bürger unterschiedlicher Nationen über Fernsehgeräte die gleichen Nachrichten von CNN, spielen über Kontinente hinweg vernetzte Computerspiele oder laden sich über Tauschbörsen weltweit digitale Musik und Videos aus dem Internet herunter.

¹¹² Vgl. Schlegel: Multiplikation innovativer Handelskonzepte, S. 66 f.

¹¹³ Vgl. Weber: Wal Mart testet Transponder-Einsatz, S. 25.

Handelsunternehmen ihr Marktfeld auch aus unternehmensinternen Gründen. Dazu zählt beispielsweise die Sättigung des Kerngeschäfts im Binnenmarkt,¹¹⁴ die das Streben eines Unternehmens nach profitabilem Wachstum einschränkt. Handelsbetriebe expandieren deshalb ins Ausland, um auf dem Weltmarkt im Wettlauf gegen die Konkurrenz zu wettbewerbsfähigen Größen anzuwachsen. Diese Konkurrenz auf mehreren Märkten wird als Mehrpunkt Wettbewerb bezeichnet.¹¹⁵ Eine wichtige Komponente des Mehrpunkt Wettbewerbs ist die Möglichkeit, internationale Geschäftsaktivitäten mittels Quersubventionierung zu stärken. Eine wesentliche Voraussetzung besteht darin, dass ein Einzelhandelsunternehmen auf mehreren Märkten mit unterschiedlicher Wettbewerbsintensität agiert. Für den Fall, dass es in einem Auslandsmarkt gelingt, hohe Erträge zu erzielen, hat das Unternehmen die Möglichkeit, verlustreiche Geschäftstätigkeiten auf anderen Märkten zu finanzieren. Durch diese Quersubventionierung werden vor dem Hintergrund von Sättigungstendenzen im deutschen Einzelhandel, vor allem Geschäftstätigkeiten in Deutschland durch Auslandsmarktgeschäfte finanziert. Werden die Leistungen zusätzlich kurzfristig zu Preisen unterhalb der tatsächlichen Gesamtkosten angeboten, mit dem Ziel, Wettbewerber vom Auslandsmarkt zu verdrängen, wird von Dumping finanziert durch Quersubventionierung (Predatory-Pricing¹¹⁶) gesprochen.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit hängt dabei auch von steigenden Lernkurven (Economies of Scope) ab, die z. B. auf Grund von steigenden Erfahrungswerten mit der Ausweitung der Geschäftstätigkeit einhergehen. Aber auch Fixkostendegressionseffekte zur Ergebnisverbesserung (Economies of Scale) erhöhen die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Handelsunternehmens,¹¹⁷ da ab einer kritischen Größe die Möglichkeit besteht, sinkende Durchschnittskosten pro Einheit zu erreichen, z. B. durch höhere Kapazitätsauslastung der Warenlogistik oder größere Einkaufsvolumina im Rahmen der Erschließung neuer Auslandsmärkte.

Auch die Amortisierung von Kosten der Forschung & Entwicklung durch einen weltweiten Einsatz, in der Regel bei der Weiterentwicklung von Betriebstypen, kann ein Grund für eine Auslandsmarktaktivität sein. Z. B. amortisiert sich die Einführung von Funketiketten (sog. Radio Frequency Identifier: „RFID“) zur Warenverfolgung auf Artikelbasis eher in einem geographisch ausgedehnten Markt. Es werden Lernkurveneffekte und Wissensvorsprünge unter Einbeziehung des Auslands erzielt. Außerdem kann der Lebenszyklus eines

¹¹⁴ Siehe hierzu auch die vorausgehenden Ausführungen zur Wettbewerbsdynamik durch Internationalisierung.

¹¹⁵ o. V.: Wettbewerb, S. 22.

¹¹⁶ Bolton: Predatory Pricing, S. 2239 ff.

¹¹⁷ Vgl. Burt: Trends in the internationalization of grocery retailing, S. 513.

Betriebstypen über eine Einführung im Ausland verlängert werden. So verfügt die Metro Group mit ihrem „Cash & Carry“-Konzept über eine immer noch in viele Länder exportierbare Innovation.¹¹⁸ Der Wissenstransfer kann sich allerdings auch umgekehrt vom Auslands- auf den Binnenmarkt vollziehen (sog. „Rückkopplung“), indem etwa in Frankreich erprobte Frischekonzepte auf ein deutsches Lebensmittelangebot übertragen werden.

Über die traditionelle „Push und Pull“-Dichotomie hinausgehend lassen sich insbesondere aus unternehmensinterner Sicht vier Leit motive für die Ausweitung der Handelsleistung auf ausländische Märkte identifizieren. Die nachfolgende Tabelle spezifiziert diese Leit motive und deren Einzelmotive:

Abbildung 2: Leit motive der Internationalisierung im Handel

Leit-motive	Proaktives, unternehmensziel-orientiertes Expansionsstreben	Reaktives, binnenmarkt-getriebenes Expansionsstreben	Betriebstypen-basiertes Expansionsstreben	Passives, umfeldbedingtes Expansionsstreben
Einzelmotive	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Umsatzsteigerung • Langfristige Gewinnsteigerung • Attraktive aktuelle Wachstumsaus-sichten auf Auslandsmärkten • Attraktive zukünftige Wachstumsaus-sichten auf Auslandsmärkten • Betriebsgrößensparnisse und Synergieeffekte • Internationalisierung als Unternehmensziel 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhter Wettbewerb im Handelssektor • Sättigung im Handelsmarkt • Reifephase im Betriebstypenlebenszyklus erreicht • Unternehmen führend im Heimatmarkt • Diversifikationsmöglichkeiten im Binnenmarkt ausgeschöpft • Ausländische Konsumenten nutzen Inlandsgeschäfte • Restriktionen im Inlandsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebstypenkonzept auf internationaler Ebene erfolgversprechend • Ausnutzen eines bestimmten Innovationsvorsprungs eines Betriebstypen • Wettbewerbssituation der Branche förderlich für Internationalisierung • Maximierender Einsatz von eigenem Handels-Know-How und neuen Techniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Unter Druck geratener Aktienkurs forciert Auslandsengagement • Angebote ausländischer Händler • Nationale Wettbewerber expandieren ins Ausland • Positive Währungs- und Wechselkursentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Williams: Retailer Internationalization, S. 13.

Anhand der vier Leit motive (proaktives, unternehmenszielorientiertes Expansionsstreben; reaktives, binnenmarktgetriebenes Expansionsstreben; betriebstypenbedingtes Expansionsstreben und passives Expansionsstreben) und der sie erklärenden Einzelmotive¹¹⁹ lässt sich erkennen, dass nicht nur externe, sondern vor allem interne Expansionsmotive die

¹¹⁸ In fast allen ihren Absatzmärkten ist die Metro Group mit der Vertriebslinie „Metro Cash & Carry“ vertreten, in mehr als der Hälfte der Länder mindestens an drei Standorten. Vgl. Metro: Geschäftsbericht 2002, S. 62.

¹¹⁹ Um Leit- und Einzelmotive extrahieren zu können, wurden Handelsunternehmen nach Expansionsmotiven befragt und die Informationen mit Hilfe einer Faktorenanalyse interpretiert. Siehe Williams: Retailer Internationalization, S. 13.

Auslandsmarktausdehnung von Unternehmen beeinflussen.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Expansion in Auslandsmärkte nicht von einem einzigen Motiv geleitet wird, sondern häufig eine Vielzahl von interdependenten Beweggründen zusammenwirken und Internationalisierung im Handel auslösen.¹²⁰

1.2.3 Strategische Ausrichtung von Internationalisierungsaktivitäten im Einzelhandel

Nachdem die Rolle des Einzelhandels innerhalb des Wirtschaftsgefüges¹²¹ sowie die Bedeutung und die Beweggründe einer grenzüberschreitenden Absatzmarktausweitung des Einzelhandels¹²² erläutert worden sind, wird der Untersuchungsgegenstand um den Strategiebegriff erweitert. Im Folgenden wird dazu zunächst der Terminus „Strategie“ definiert und in einen Gesamtzusammenhang zum Entscheidungsfindungsprozess für internationalisierende Handelsunternehmen gestellt.

Aus der Komplexität der Wirklichkeit und aus den beobachtbaren Marktaustritten von Handelsunternehmen aus Auslandsmärkten¹²³ folgt die Notwendigkeit einer systematischen langfristigen Strategie zur erfolgreichen Etablierung eines Betriebstypen im Zielmarkt. Daher wird dargelegt, was unter einer vertriebsorientierten Auslandsmarktstrategie zu verstehen ist und wie eine Planung für einen neuen Ländermarkt erfolgt. Die Frage, warum eine tiefergreifende Erforschung der Auslandsmarktplanung für notwendig erachtet wird, wird im Anschluss an die definitorische Abgrenzung herausgearbeitet.

1.2.3.1 Abgrenzung des Begriffs „Strategie“

Der Begriff Strategie wird etymologisch aus dem Griechischen von „*strategia*“ abgeleitet und bedeutet wörtlich „*geschickte Heerführung*“ oder „*Feldherrnkunst*“.¹²⁴ In der sinngemäßen Übersetzung ist damit gemeint, „*sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten und obersten Zielen und Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d. h. Augenblicksvorteile und –nachteile, ablenken zu lassen.*“¹²⁵

Wie durch die Herleitung des Terminus deutlich wird, stammt er aus der Militärwissenschaft,

¹²⁰ Zur weiterführenden Diskussion über Motive der Internationalisierung im Handel siehe auch Alexander: Retailer and international markets - motives for expansion, S. 75.

¹²¹ Siehe Kapitel 1.2.1.2.

¹²² Siehe Kapitel 1.2.2.2.

¹²³ Z. B. der Austritt Carrefours aus dem japanischen Lebensmitthandel im Jahr 2005 (Markteintritt im Jahr 2000). Vgl. Shriver; Humbert: Aeon acquires Carrefour Japan, S. 1. Für weitere Beispiele siehe Kapitel 1.2.3.3.2.

¹²⁴ Vgl. Duden (Hrsg.): Das Herkunftswörterbuch, S. 717.

¹²⁵ Vgl. Gälweiler: Strategische Unternehmensführung, S. 66.

wird inzwischen aber in den unterschiedlichsten Bereichen und Disziplinen z. T. sehr undifferenziert angewendet („*strategische Marketinganalyse*“ „*strategische Karriereplanung*“, „*strategische Bekämpfung von Weideparasiten*“). Es scheint, dass in der Praxis mit dem Schlagwort „*strategisch*“ oft unkritisch und undifferenziert alle wichtigen oder langfristigen Themen bezeichnet werden. Durch die vielfältige und teilweise inflationäre Verwendung scheint eine Abgrenzung und inhaltliche Klärung des Begriffs notwendig.

In der betriebswirtschaftlichen Diskussion bestehen verschiedene Begriffsabgrenzungen, welche individuelle Sichtweisen und Erfahrungen einzelner Autoren mit unterschiedlichen Unternehmen widerspiegeln. Im Folgenden werden vier wesentliche Definitionsbereiche von Strategien unterschieden:¹²⁶

- (1) Prozessorientierte,
- (2) fähigkeitsorientierte,
- (3) evolutionsorientierte sowie
- (4) ressourcenorientierte Strategien.

Die vier unterschiedlichen Orientierungen werden im Folgenden näher erläutert, um zu einer für die Arbeit grundlegenden Definition und Abgrenzung des Begriffes zu gelangen.

(1) Bei traditionellen, prozessorientierten Kennzeichnungen steht nicht der Inhalt, sondern das Verfahren zur Entwicklung einer Entscheidung im Vordergrund. Strategien werden als langfristige, integrative und richtungsweisende Entscheidungsregeln zur Unternehmensführung verstanden. Einschlägige Definitionen von Ansoff,¹²⁷ Chandler,¹²⁸ Staehle¹²⁹ oder Kreikebaum¹³⁰ belegen diese Sichtweise.

Im Einzelhandel wird als prozessorientiertes Planungsinstrument beispielsweise das „*Gap-Modell der Dienstleistungsqualität*“ eingesetzt.¹³¹ Ausgehend von der These, dass die Leistungsqualität durch die zunehmende Abweichung (sog. „*Gap*“) von Soll- und Ist-Werten ab-

¹²⁶ Die Einteilung der vier Definitionsbereiche basiert auf der Konzepteinteilung von Lombriser und Alblplanalp. Vgl. Lombriser; Alblplanalp: Strategisches Management, S. 19 ff.

¹²⁷ „We speak (...) of 'strategy', where the word means 'rules for decision under partial ignorance'.“ Ansoff: Corporate Strategy, S. 120 f.

¹²⁸ „Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“ Chandler: Strategy and Structure, S. 13.

¹²⁹ „Unternehmensstrategie umfasst [...] die Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, der Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele.“ Staehle: Management, S. 563.

¹³⁰ „Eine Strategie ist ein Gesamtkonzept zur Erreichung eines Zieles oder mehrerer Ziele, das auf längere Zeit ausgelegt ist und aggregierte Größen beinhaltet.“ Kreikebaum: Strategische Unternehmensplanung, S. 19, sowie in Anlehnung an Voigt: Strategische Planung und Unsicherheit. S. 217 f.

¹³¹ Siehe hierzu Mattmüller, Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 198 ff.

nimmt, wird versucht Lücken zwischen erwartetem und erlebtem Service oder geleistetem Service und der Norm für die Servicequalität zu identifizieren und daraus Handlungsanweisungen zur Schließung dieser Lücken vorzugeben.¹³²

(2) Fähigkeitsorientierte Strategiedefinitionen gehen davon aus, dass der Erfolg eines Unternehmens von seinen Fähigkeiten bzw. seiner Attraktivität innerhalb eines Marktes und hier innerhalb einer Branche abhängt. Die Planung zielt darauf ab, eine langfristig erfolgreiche Marktposition zu erreichen und dazu eindeutige Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Dem Verständnis nach werden diese Entscheidungen in der Regel als Wettbewerbs- oder Fokusstrategien bezeichnet. Sie werden entwickelt, um erfolgversprechende Eigenschaften des Unternehmens hervorzuheben und zu forcieren. Vertreter dieses fähigkeitsorientierten Strategieverständnisses sind beispielsweise Porter¹³³ oder Hinterhuber¹³⁴. Dieser inhaltlichen Fokussierung auf Wettbewerbsvorteile lassen sich auch die „*komparativen Konkurrenzvorteile*“ nach Backhaus¹³⁵ und die „*strategischen Erfolgspositionen*“ von Pümpin¹³⁶ zuordnen. Das fähigkeitsorientierte Verständnis der Unternehmensplanung wird auch sektorenspezifisch beschrieben und der Handel als sog. „*Kontextpartisan*“ identifiziert.¹³⁷

Als für den deutschen Einzelhandel besonders charakteristisch kann die fähigkeitsorientierte Ausrichtung durch „*Discounting*“ bezeichnet werden.¹³⁸ Die drei Funktionen, die ein Handelsunternehmen im Rahmen des Discounting erfüllen muss, sind die Fähigkeiten zur permanenten Leistungsvereinfachung, Preis- und Kostenführerschaft, aber auch Schnelligkeit und Flexibilität.¹³⁹

(3) Bei der evolutionsorientierten Definition werden zwei Hypothesen aufgestellt. Erstens wird angenommen, dass erfolgreiche Handlungsvorgaben selten das Ergebnis rationaler Analysen, Prognosen und Entscheidungen sind. Zweitens wird darauf verwiesen, dass vernunft-

¹³² Zur Durchführung der Gap-Analyse der Dienstleistungsqualität und Verwendung als Planungsinstrument im Handel siehe Meffert; Bruhn: Dienstleistungsmarketing, S. 280.

¹³³ Wettbewerbsstrategie meint „*die Wahl offensiver oder defensiver Maßnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, d. h. erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften fertig zu werden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen*“. Porter: Wettbewerbsstrategien, S. 62.

¹³⁴ „*Ziel der Strategie ist, Marktführer in der Kernkompetenz zu sein und dadurch die 'Stakeholder' besser und schneller zufriedenzustellen, als dies die Konkurrenten oder andere Referenzunternehmungen tun können.*“ Hinterhuber: Strategische Unternehmensführung, S. 18.

¹³⁵ Vgl. Backhaus; Voeth: Internationales Marketing, S. 34 und 40.

¹³⁶ Vgl. Pümpin: Strategische Erfolgs-Positionen, S. 14.

¹³⁷ Vgl. Diller: Discounting - Erfolgsgeschichte oder Irrweg?, S. 351 ff.

¹³⁸ Siehe zu den in Deutschland hoch entwickelten Discount-Konzepten Barth; Schmekel: The changing role of German Hard Discount Store Formats, S. 41 ff.

¹³⁹ Discounting zeichnet sich nicht nur durch die Minimierung der Kosten für das Unternehmen, ein stetig verbessertes Leistungsangebot für die Kunden und gleichzeitige Preisführerschaft aus, es ist „eine in sich geschlossene, höchst anspruchsvolle Strategie“. Diller; Haas; Hausrucking: Discounting, S. 57.

gemäße, sachlich formulierte Pläne häufig nicht umgesetzt werden.¹⁴⁰ Denn während eines Entstehungsprozesses fließen in der Regel kreative und flexible Entscheidungen in die Planung ein, mit dem Ergebnis einer Evolution.

Bedeutendster Vertreter dieser kritischen Strategieschule ist Henry Mintzberg,¹⁴¹ der zahlreiche Definitionen abhängig von der Bezugsgröße und Evolutionsstufe vorschlägt.¹⁴²

Ein Beispiel für den Einzelhandel stellen Händlermarkenstrategien dar, die anfänglich nicht das Ergebnis rationaler Analysen, Prognosen und Entscheidungen gewesen sind, sondern die sich als evolutionäre Entwicklung über die Leistung eines Handelsbetriebs ergeben haben. Zum Beispiel steht der Name „Aldi“ für eine Händlermarke, die sich im Laufe der Jahre en passant herausgebildet hat und erst seit einigen Jahren in die Konzernplanung einbezogen wird.

(4) Vertreter der ressourcenorientierten Strategiedefinition machen eine erfolgreiche Planung von gezieltem Ressourcenaufbau, -einsatz und dem Ehrgeiz der Unternehmen abhängig, die über das übliche Maß hinausgehen. Strategien werden zur Absicht bzw. Intention des Unternehmens. Diese ressourcenorientierte Denkweise wird zum Beispiel von Hamel und Prahalad¹⁴³ vertreten.

Bei dieser Sichtweise rücken die Zielvorgabe und -erreichung stärker in den Mittelpunkt der als die Entscheidung oder Umsetzung. Beispielsweise formulieren Handelsunternehmen eine „Strategie profitablen Wachstums“, deren Eckpfeiler die Optimierung der Vertriebskonzepte, die Optimierung des Portfolios und die Internationalisierung des Konzerns bilden.¹⁴⁴

Zwischenergebnis: Zusammenfassend lässt sich anhand der vier dargestellten Perspektiven festhalten, dass es wegen unterschiedlicher Auffassungen keine eindeutige Definition für den Begriff „Strategie“ gibt. Als Grundlage für die weiteren Überlegungen wird eine eigene Definition verwendet, welche sich vor allem an die prozessorientierte Perspektive anlehnt:

¹⁴⁰ Es wird dann von „emergenten“ Strategien gesprochen. Vgl. Schmid; Kutschker: Zentrale Grundbegriffe des Strategischen Management, S. 1244.

¹⁴¹ Eine grundlegende Definition von Mintzberg lautet: „Strategie ist ein [Plan oder] Muster, ein über die Zeit hinweg konsistentes Verhalten.“ Mintzberg; Ahlstrand; Lampel: Strategy Safari, S. 23.

¹⁴² Die Kennzeichnung wird von unterschiedlichen Bezugsgrößen abhängig gemacht, z. B. von der Strategie als vorgesehenem Plan gegenüber einem bereits realisiertem Muster; der bewussten gegenüber der herausgebildeten Strategie, der Strategie als Position (extern) gegenüber der Perspektive (intern). Vgl. Mintzberg: Die Strategische Planung, S. 29 ff.

¹⁴³ „Dieser Strategieauffassung kommt es nicht unbedingt auf eine exakte Übereinstimmung von Zielen und Ressourcen an, sondern eher auf die Formulierung fordernder Ziele, die von den Angestellten verlangen, das scheinbar Unmögliche zu erreichen.“ Hamel; Prahalad: Wettlauf um die Zukunft, S. 51.

¹⁴⁴ Vgl. Metro (Hrsg.): Metro-Handelslexikon, S. 323.

„Eine Strategie ist eine relativ abstrakte, langfristig angelegte und daher nur schwer revidierbare Handlungsanweisung, welche der Zielerreichung auf einer bestimmten Entscheidungsebene im Unternehmen dient.“

Der Definition liegen dabei folgende Überlegungen zu Grunde: Erstens ist eine Strategie (im Gegensatz zu einer Taktik) in der Regel langfristig angelegt.¹⁴⁵ Das gilt insbesondere für die Wirksamkeit der geplanten Maßnahmen. Zweitens ist charakteristisch, dass sie nur mit hohem Aufwand revidiert werden kann. Drittens dient sie letztendlich der Erfüllung unternehmensspezifischer Ziele durch die Vorgabe von Handlungsanweisungen sowie Maßnahmenbündeln.¹⁴⁶ Diese konstituierenden Merkmale gelten auch für die Festlegung einer multinationalen Vertriebsstrategie im Handel.

Bezieht man den Strategiebegriff auf die Auslandsmarktplanung ergibt sich folgende der Arbeit zugrunde liegende Definition: *„Eine Internationalisierungsstrategie bezeichnet die Summe strategischer Entscheidungen zur Ausweitung der Wertschöpfungsaktivitäten über die nationalen Grenzen eines Landes hinaus, wobei die Schaffung und Erhaltung des Unternehmenserfolgs als primäres Ziel zugrunde liegen. Sie beinhaltet die Festlegung konkreter Handlungsziele sowie die Analyse und Formulierung konsistenter Aktivitäten, welche über die Implementierung und flankierende Controlling-Maßnahmen einen hohen Erreichungsgrad der fundamentalen, langfristigen Unternehmensziele gewährleisten sollen.“*¹⁴⁷ An der Begriffskennzeichnung wichtig zu verstehen ist, dass sich die Summe strategischer Entscheidungen für einen Auslandsmarkt aus z. T. neuen, nur für den Zielmarkt notwendigen Planungsfeldern ergibt. Bei bestehenden, im Binnenmarkt identischen Zielen werden für einen Auslandsmarkt z. T. unterschiedliche Handlungsalternativen abgeleitet und Aktivitäten festgelegt.

Gemäß der obigen Begriffskennzeichnungen werden Strategien als Kern einer Ziel-Mittel-Beziehung verstanden, d. h. sie sollen nicht losgelöst von den Zielen, den Maßnahmen und der Kontrolle zu ihrer Durchsetzung betrachtet werden. Die nachfolgenden Abschnitte über den prozessualen Charakter der Entscheidungsfindung und nähere Ausführungen zur Notwendigkeit langfristiger Auslandsmarktplanung im Handel dokumentieren diese Interdependenzen.

¹⁴⁵ Die kurzzeitige Planung hingegen kennzeichnet sich durch ein System von Entscheidungen, das vorwiegend die Abstimmung der Unternehmensprozesse zum Ziel hat. In Handelsunternehmen werden z. B. die zeitliche und räumliche Bestimmung laufender Mengen- und Wertbewegungen als kurzzeitige verstanden. Vgl. Barth: Die Unternehmensplanung in Großbetrieben des Einzelhandels, S. 174.

¹⁴⁶ Siehe hierzu auch den nächsten Abschnitt über den prozessualen Regelkreis der Strategiefindung.

¹⁴⁷ Vgl. Ernst: Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen, S. 83.

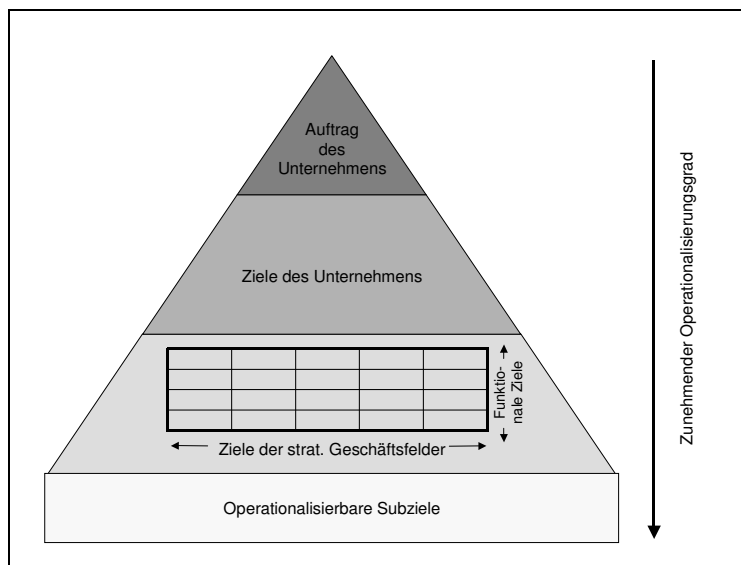
1.2.3.2 Gegenstand und prozessualer Charakter der Strategieentwicklung

In diesem Abschnitt wird das Verständnis einer „Strategie“ weiter spezifiziert. Zunächst wird das Zielsystem erläutert,¹⁴⁸ an dem sich jede Unternehmensplanung idealtypisch ausrichtet. Daran anschließend wird mit Hilfe eines prozessualen Regelkreises untersucht, wie und in welchen Schritten Entscheidungen in internationalisierenden Handelsunternehmen festgelegt werden. Durch diese Vorgehensweise soll die Auslandsmarktplanung im Handel auf Einzelmarktebene konkretisiert werden.

1.2.3.2.1 Das Zielsystem als Ausgangspunkt der Strategiefindung

Jede fundierte Strategie wird aus den Zielen eines Unternehmens abgeleitet. Die Ziele geben vor, worauf eine Leistung bewusst ausgerichtet wird bzw. was angestrebt werden soll.¹⁴⁹ Betriebswirtschaftliche Ziele können auf verschiedenen Ebenen formuliert und mit unterschiedlichem Abstraktionsgehalt definiert werden, wie die nachfolgende Graphik veranschaulicht. Auf höheren Unternehmensebenen sind Ziele eher allgemein formuliert und werden mit absteigender Zielebene konkreter.¹⁵⁰

Abbildung 3: Das Zielsystem als Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie



Quelle: In Anlehnung an Homburg; Krohmer: Marketingmanagement, S. 343.

¹⁴⁸ Hier wird die weite Auslegung des Strategiebegriffs zu Grunde gelegt, welche die Zielfestlegung in die Strategieformulierung mit einschließt. Kreikebaum hingegen legt die engere Auffassung von Strategien zu Grunde, in der lediglich die Strategiefindung selbst isoliert betrachtet wird. Vgl. Kreikebaum: Strategische Unternehmensplanung, S. 19.

¹⁴⁹ Zur Verdeutlichung: Im Unterschied zur Zielvorgabe legt eine Strategie einen genauen Verhaltensplan fest, mit dem ein Ziel erreicht werden soll.

¹⁵⁰ Vgl. Homburg; Krohmer: Marketingmanagement, S. 343.

An der Spitze jeder unternehmerischen Planung steht der Unternehmensauftrag. Er bestimmt Umfang und Zweck der Unternehmung, gibt eine langfristige Richtung vor und legt Inhalte, Standards, Werthaltungen und Prioritäten fest.¹⁵¹ Beispielsweise formuliert der britische Handelskonzern Tesco seinen Unternehmensauftrag als „*Creating value for customers to earn their life-long loyalty*“¹⁵².

Ausgehend vom Auftrag werden dann superiore Unternehmensziele definiert. Ein übergreifendes Ziel¹⁵³ der Unternehmung ist beispielsweise die langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit durch profitables nachhaltiges Wachstum. Dies wird bei Tesco beispielsweise durch vier Konzernziele konkretisiert: 1) Ausbau des Kerngeschäfts in Großbritannien, 2) Ausbau des Non-Food-Bereichs, 3) Optimierung von Dienstleistungen und 4) Internationalisierung.¹⁵⁴

Auf dem darunter liegenden Abstraktionsniveau werden Funktionalziele festgeschrieben, die nur über die Beiträge der einzelnen Unternehmensbereiche (etwa F&E, Finanzen, Personalwesen, Beschaffung, Produktion, Absatz) erreicht werden können.¹⁵⁵ Z. B. kann ein absatzgerichtetes Ziel die konzernweite Einführung von Eigenmarken sein.

Des weiteren werden Geschäftsfeldziele formuliert, soweit das Unternehmen sich in Geschäftseinheiten mit eigener Gewinn- und Verlustverantwortung unterteilen lässt (zum Beispiel durch die organisatorische Trennung von Betriebstypen innerhalb eines Handelskonzerns). Das definierte Ziel eines Discounters kann beispielsweise die Verdopplung der Auslandsumsätze innerhalb eines Jahres sein.

Die zweidimensionalen Ziele für Funktions- und Unternehmensbereiche geben an, welche Vorgaben konkret erfüllt werden müssen, um übergeordnete Unternehmensziele zu erreichen. Dabei werden Richtwerte festgelegt, um eine Basis für die interne Leistungsbewertung des Unternehmens zu schaffen. Abstrakte Funktional- und Geschäftsfeldziele werden daher auf operationalisierbare Subziele heruntergebrochen. Sie weisen den höchsten Konkretisierungsgrad innerhalb der Zielpyramide auf. Bei dieser greifbaren Zielformulierung wird quantifiziert, welche Ergebnisse in welcher Form wann zu erwarten sein sollen. Ein Beispiel für ein

¹⁵¹ Heinen und Dill fassen einen Auftrag als die Festlegung der Unternehmenskultur auf. Unter Unternehmenskultur wird „die Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster verstanden, die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen“. Vgl. Heinen; Dill: Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, S. 13 und 17.

¹⁵² Tesco (Hrsg.): Annual Report 2003, S. 4.

¹⁵³ Übergreifende Unternehmensziele werden bei Nieschlag, Dichtl und Hörschgen anhand von Markt-, Ertrags- und Leistungszielen unterschieden. Vgl. Nieschlag; Dichtl; Hörschgen: Marketing, S. 882.

¹⁵⁴ Tesco (Hrsg.): Annual Report 2003, S. 5.

¹⁵⁵ Vgl. Homburg; Krohmer: Marketingmanagement, S. 343.

Subziel des Vertriebsbereichs eines spezifischen Betriebstypen wäre etwa das operationalisierte Ziel, bei SB-Warenhäusern (Geschäftsfeld) in Polen (geographischer Bezug) die Auslandsumsätze (Kennzahl) um 25 % (quantitative Dimension) in den nächsten fünf Jahren (zeitliche Dimension) zu erhöhen.

1.2.3.2.2 Strategieentwicklung als Prozess

Das oben definierte Zielsystem der Unternehmung gibt den Leitfaden („*was soll wann und wo erreicht werden?*“) zur Formulierung von Strategien vor. Strategien legen dabei einen groben Vorgehensplan fest, wie die angestrebten Ziele langfristig¹⁵⁶ realisiert werden sollen. Sie sind als Handlungsanweisungen für ein geplantes, über die Zeit hinweg konsistentes Verhalten zu verstehen.¹⁵⁷

In der Literatur finden sich zahlreiche Prozessschemata zur Generierung und Umsetzung von Handlungsanweisungen, die sich hinsichtlich des Detaillierungsgrades, der Begriffsbezeichnungen und der Anzahl von Phasen und Zwischenschritten stark unterscheiden.¹⁵⁸ Auf eine tiefergehende Analyse verschiedener Phasenkonzepte wird an dieser Stelle verzichtet, stattdessen wird zur gedanklichen Strukturierung der Entscheidungsabläufe im Folgenden auf ein aus der Handelsliteratur adaptiertes Modell verwiesen.

In diesem Modell des prozessualen Regelkreises zur Strategieentwicklung wird zwischen Strategien im weiteren und im engeren Sinne differenziert. Im engeren Sinne ist damit die originäre Formulierung des Vorgehensplans gemeint. Im weiteren Sinne sind zusätzlich auch die vorausgehenden Ziele, Analysen und zu installierenden Maßnahmen sowie das begleitende Controlling einbegriffen.¹⁵⁹ Die nachstehende Abbildung stellt diese Zusammenhänge graphisch dar:

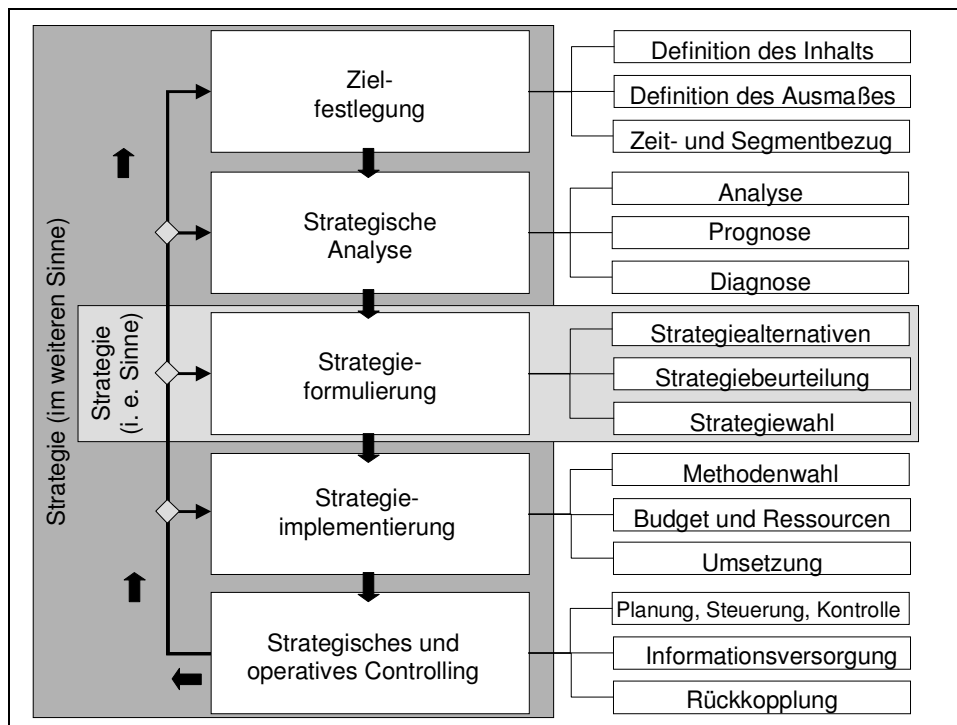
¹⁵⁶ Bei der Festlegung des zeitlichen Planungshorizonts über ein Jahr hinaus ist zu beachten, dass die Sicherheit und die Fristigkeit bei der langfristigen Planung in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis zueinander stehen. Vgl. Barth: Die Unternehmensplanung im Einzelhandel, S. 18.

¹⁵⁷ Vgl. Mintzberg; Ahlstrand; Lampel: Strategy Safari, S. 23.

¹⁵⁸ Zu sehr unterschiedlich akzentuierten Erklärungsmodellen vgl. z. B. Müller-Stewens; Lechner: Strategisches Management, S. 26, und Hartmann: Die Strategische Marketingplanung in Einzelhandelsunternehmen, S. 38.

¹⁵⁹ Vgl. Staehle, W. H.: Management, S. 610, sowie Kreikebaum: Strategische Unternehmensplanung, S. 21.

Abbildung 4: Prozessualer Regelkreis der Strategieentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hartmann: Die Strategische Marketingplanung in Einzelhandelsunternehmen, S. 38, und Schwesig: Strategische Marketing-Analyse in internationalen Handelsunternehmen, S. 83.

Im Zentrum der Abbildung steht ein kybernetischer Regelkreis mit fünf Phasen (1) Zielfestlegung, (2) strategische Analyse, (3) Strategieformulierung¹⁶⁰, (4) Strategieimplementierung sowie (5) strategisches und operatives Controlling.¹⁶¹

(1) Der Prozessablauf beginnt mit der bereits dargestellten Zieldefinition, in der Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug bzw. die Unternehmensebene für das Planungsvorhaben definiert werden.

(2) Darauf folgt die Analysephase, in der Regel in drei Schritten: Zunächst werden durch „Analyse“ und „Prognose“ die unternehmensinterne und –externe Situation geprüft und es wird versucht, die zukünftige Entwicklung vorauszubestimmen. Diese Überprüfung erfolgt durch die Anwendung verschiedener Analyse-¹⁶² und Prognoseverfahren, von denen einige in

¹⁶⁰ Der Begriff wird synonym als „Plan-“, oder „Strategiefixierung“ verwendet. Siehe z. B. Barth: Planung, Organisation und Kontrolle als Aufgaben der Unternehmensführung, S. 171 f.

¹⁶¹ Das operative Controlling konzentriert sich auf quantifizierte Größen als Grundlage für den Steuerungsprozess, während das strategische Controlling qualitative Faktoren in den Planungsprozess mit einbezieht.

¹⁶² Homburg und Krohmer unterscheiden hier nach Markt- und Unternehmensanalysen. Vgl. Homburg; Krohmer: Marketingmanagement, S. 373 ff.

der nächsten Übersicht exemplarisch für den Handel erörtert werden.¹⁶³

Abbildung 5: Exemplarische Analyse- und Prognoseverfahren im Handel

	Ziel	Vorgehensweise im Handel
Analyse-Verfahren	Portfolio-Analyse	Feststellung von Stärken und Schwächen einer strategischen Geschäftseinheit.
	Lücken-Analyse	Portfolioerstellung für mehrere Warenhäuser mit den Dimensionen Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsvorteil.
	Image-Analyse	Gegenüberstellung von erwarteter und geplanter Umsatzentwicklung einer Auslandsgesellschaft.
Prognose-Verfahren	Delphi-Befragung	Identifikation der Einstellungen, welche Individuen mit einem bestimmten Meinungsobjekt verbinden.
	Szenario-Methode	Messung des Geschäftsstättenimage für einen ausgewählten Betriebstypen.
	Relevanz-Baum-Verfahren	Prognose durch Exklusivbefragung von Experten mit Fachwissen und Sachkompetenz.
		Beurteilung von Standorten für die Ansiedlung eines neuen Vertriebskonzeptes.
		Vorhersage möglicher zukünftiger Entwicklungen eines Betriebstypen, z. B. Discount-Konzeptes.
		Bewertung einzelner Alternativen hinsichtlich ihrer Relevanz zur Erreichung einer Gesamtmaßnahme.
		Bewertung alternativer Artikel hinsichtlich ihrer Eignung für eine neu zu listende Warengruppe.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Informationen aus der Analyse sowie die Prognose von Markt und Unternehmen werden in einem weiteren Prozessschritt verdichtet und führen zur Diagnose. Unter der Diagnose versteht man die zielorientierte Informationsverdichtung und Auswertung vorausgehender Analysen und Prognosen. In der Literatur wird sie auch als „*Situationsanalyse*“ bezeichnet.¹⁶⁴ Durch die strategische Analyse werden entscheidungsrelevante Informationen für die gestalterische Phase der Strategieformulierung geliefert.¹⁶⁵

(3) Die dritte Stufe und gleichzeitig den Kern des Planungsprozesses bildet die Strategieformulierung. Für ein genaueres Verständnis der Entwicklung von Handlungsanweisungen im internationalen Umfeld und die Anerkenntnis des Forschungsbedarfs wird diese Phase im Detail beschrieben. Sie kann in drei Teilprozesse untergliedert werden:¹⁶⁶

¹⁶³ Analyse- und Prognoseverfahren sind nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung und werden daher im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter aufgegriffen. Für eine kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente und deren Anwendungsmöglichkeiten im Handel siehe Hartmann, Ralph: Die Strategische Marketingplanung in Einzelhandelsunternehmen, S. 86 f. (Analyseverfahren) und S. 187 f. (Prognoseverfahren). Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit Instrumenten der strategischen Ausgangslage, Umwelt-, Unternehmens- und Geschäftseinheitsebene siehe Lombriser; Alblanalp: Strategisches Management, S. 66-211.

¹⁶⁴ Vgl. Hartmann: Strategische Marketingplanung im Einzelhandel, S. 40 f.

¹⁶⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 3 dieser Arbeit, das als informatorische Grundlage für die Überprüfung der Strategieformulierung in Kapitel 5.2 dient.

¹⁶⁶ Meffert: Marketing-Management, S. 34.

- (a) Alternativenfindung,
- (b) Beurteilung und
- (c) Auswahl einer der Alternativen.

Diese drei Elemente geben den groben Weg zur Zielerreichung vor, der skizziert, welche grundlegenden Entwicklungsrichtungen verfolgt werden sollen. Welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden, wird nicht in diesem Schritt festgelegt, sondern in der Implementierungsphase.

(a) Bei der Planformulierung werden die Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens in Form eines zielorientierten Handlungsvorschlags festgelegt.¹⁶⁷ Dessen Erarbeitung erfolgt in der Regel nicht durch die Ausformulierung einer einzelnen Idee, sondern über alternative Lösungsvorschläge. Das bedeutet, es werden zunächst mehrere alternative Handlungsmöglichkeiten vorgeschlagen, die es anschließend zu bewerten und daraus die geeignetste auszuwählen gilt. Erst die Gegenüberstellung und Priorisierung alternativer Lösungsansätze führt zu einer fundierten Handlungsanweisung.

Da der Entwurf von Teilstrategien in der Regel ein intuitiver, kreativer Vorgang ist, hängt er stark vom individuellen Unternehmen sowie den Anschauungen und Einstellungen der handelnden Akteure ab.

Beispielhaft für den Handelssektor steht die Handelsmarkenstrategie, d. h. die Entscheidung über den Einsatz von Handelsmarken auf einem neuen Ländermarkt. Diese beinhaltet z. B. die Alternativen Reduktion, Ausweitung oder Beibehaltung des originären Handelsmarkenanteils im Auslandssortiment.¹⁶⁸

(b) In einem weiteren Schritt erfolgt die Beurteilung der identifizierten Alternativen. Dazu wird auf Ergebnisse aus der Analysephase zurückgegriffen. Die Bewertung orientiert sich neben den zuvor formulierten Zielen auch an der Wettbewerbs- und Konsumentensituation des Marktes. Zur Beurteilung der erfolgversprechendsten Alternative sind je nach Unternehmens- und Marktsituation verschiedene Kriterien und Methoden anzusetzen.¹⁶⁹

Zum Beispiel kann die Auswahl der Optionen Handelsmarkenanteilsreduktion, -ausweitung

¹⁶⁷ Die Formulierung der Handlungsanweisungen mit alternativen Lösungsvorschlägen erfolgt stets im Hinblick auf den definierten Inhalt, auf Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug des Planungsvorhabens. Vgl. Hartmann: Strategische Marketingplanung im Einzelhandel, S. 38.

¹⁶⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen über Handelsmarkenstrategien auf Auslandsmärkten in Kapitel 2.1.

¹⁶⁹ Aaker schlägt beispielsweise vor, Kriterien an Zukunftsszenarien, langfristigen Wettbewerbsvorteilen, Return on Investment-Ergebnissen, dem Einsatz vorhandener interner Ressourcen und der Beziehung zu anderen Strategien zu orientieren. Vgl. Aaker: Strategic Market Management, S. 30.

oder –beibehaltung u. a. mit Hilfe eines Benchmarking entschieden werden. Dazu werden Gestaltung und Anteil von Handelsmarken im Sortiment der erfolgreichsten Wettbewerber im Auslandsmarkt untersucht, und es wird versucht, diese auf das eigene Vertriebskonzept vor Ort zu übertragen.

(c) Aus den zuvor beurteilten Alternativen wird dann diejenige selektiert, die den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten lässt. Dabei gilt es zu beachten, dass ein einzelnes ausgewähltes Planungselement nicht gleichzeitig andere konterkariert.

An dieser Stelle wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass komplexe Entscheidungsprobleme (z. B. eine Auslandsmarktstrategie für Einzelhandelsunternehmen) häufig nur durch eine Vielzahl von Einzelvorgaben gelöst werden können. Diese tragen dann als Teile eines Ganzen zum Gesamtplan bei. Wie bereits skizziert, ist die absatzorientierte Internationalisierung des Handels bislang unzureichend und in nur wenigen Publikationen untersucht worden. Insofern ist es nachvollziehbar, dass auch die Expansionsplanung für internationale Händler nicht oder nur unzureichend präsentiert worden ist. Durch die Systematisierung von Internationalisierungskonzepten im Handel und die Zusammenstellung von Einzelstrategien in einem Gesamtmodell soll zum Abbau dieses Forschungsdefizits beigetragen werden.¹⁷⁰

(4) In einer weiteren Stufe des abgebildeten Phasenschemas erfolgt die Umsetzung der zuvor formulierten Handlungsanweisung in einen Maßnahmenkatalog¹⁷¹. Die weitere Bestimmung der einzusetzenden Methoden, die Freigabe von Budget und Ressourcen sowie der Anstoß zur Umsetzung durch operative Maßnahmen bestimmt sich in der Regel durch vorgelagerte strategische Entscheidungen und mündet in detaillierten Anweisungen und Aktionsprogrammen.

Im Handel nutzt beispielsweise Carrefour zur Umsetzung einer Expansionsstrategie Test-Stores in neuen Märkten, misst jedoch einer eingehenden empirischen Analyse des Zielmarktes vergleichsweise wenig Bedeutung bei.¹⁷² An die Pre-Opening-Phase, in der z. B. Lieferantenverhandlungen, Sortimentsaufbau und Standortsuche erfolgen, schließt sich die Geschäftseröffnung des internationalen Test-Stores an.

(5) Die Phase des Controllings bildet zwar den letzten Baustein des Phasenschemas, setzt jedoch bereits früh parallel zu den übrigen Prozessschritten ein und lenkt diese auch rückwir-

¹⁷⁰ Die nähere Erläuterung von Defiziten bei der auslandsmarktorientierten Strategieformulierung für Handelsunternehmen erfolgt im nächsten Abschnitt.

¹⁷¹ Unter Maßnahmen werden diejenigen Operationen zusammengefasst, die speziell zur Durchführung der Strategie notwendig werden, nicht aber die alltäglichen, operativen Aktivitäten, die sich im Rahmen operativer Planung ergeben. Vgl. Kreikebaum: Strategische Unternehmensplanung, S. 61.

¹⁷² Vgl. KPMG; EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmittelhandel 2004, S. 40.

kend.¹⁷³ Strategisches und operatives Controlling umfassen hier die Planung und Steuerung für einzelne Hierarchieebenen (Konzern-, Geschäftsfeld-, Funktionsbereichsebene) durch den Einsatz geeigneter Koordinationsverfahren (z. B. Top-Down, Bottom-Up). Außerdem beinhaltet diese Phase die Kontrolle von inhaltlichen Annahmen, Informationen und Ergebnissen, die formale Prüfung auf Vollständigkeit, Aufbau und Zweckgebundenheit sowie die begleitende Durchführungskontrolle der Entscheidungsentwicklung und -umsetzung.¹⁷⁴ Neben der schrittweisen Fortschrittskontrolle wird auch die Informationsversorgung gewährleistet sowie Rückkopplungen in Form von Feedback oder Änderungsvorschlägen an die Verantwortlichen vorausgehender Planungsphasen weitergeleitet. Insofern ist die Strategiefindung nicht als chronologischer Ablaufplan zu verstehen, sondern im Sinne eines iterativen Prozesses.

Es sei darauf hingewiesen, dass häufig nicht die Planung, Steuerung und Kontrolle auf der Basis quantitativer bzw. operationalisierter Daten, sondern die Überprüfung qualitativer und nur schwer messbarer Auslandsmarktinformationen (z. B. die Bedeutung von Servicequalität im Auslandsmarkt) als wesentliche Herausforderung des internationalen Controllings gilt.¹⁷⁵

Die Kurzvorstellung des prozessualen Regelkreises zur Strategiefindung bringt die Anzahl und Komplexität der Aufgaben zum Ausdruck, die mit der Entwicklung einer Strategie verbunden sind. Darüber hinaus dient sie der Fundierung handelsspezifischer Internationalisierungsplanung und der weitergehenden Identifizierung diesbezüglicher Forschungslücken im nächsten Abschnitt.

1.2.3.2.3 Entwicklung von Internationalisierungsstrategien für Handelsunternehmen

Dem Regelkreis der Strategiefindung folgend entwickeln Handelsunternehmen Expansionspläne für im Heimatmarkt bewährte, weitgehend standardisierte Betriebstypen. In der Praxis zeigt sich für die Übertragung von Betriebstypenkonzepten auf neue Märkte allerdings ein Defizit bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung in verbindliche Handlungsanweisungen, die Besonderheiten einzelner Ländermärkte Rechnung tragen.

Bei der Vorgehensweise in der Praxis werden zunächst Ziele für die Bearbeitung des neuen Ländermarktes (z. B. geographische Eingrenzung und Festlegung auf einen bestimmten Betriebstypen mit einem Planungshorizont von fünf Jahren) definiert. Daran schließt sich die

¹⁷³ Zu Anforderungen an das Controlling im Einzelhandel siehe Schröder: Handelscontrolling, S. 774 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Schwesig: Strategische Marketinganalyse in internationalen Handelsunternehmungen, S. 87.

¹⁷⁵ Einflüsse durch das kulturelle, politisch-rechtliche oder ökonomische Umfeld im Ausland multiplizieren sich bei international tätigen Handelsunternehmen. Vgl. Schröder: Handelscontrolling, S. 776.

Analysephase (z. B. in Form von Country Scoring, Machbarkeitsstudien¹⁷⁶ oder Cashflow-Vorausberechnungen¹⁷⁷) an, in der u. a. die Eignung des Ländermarktes für ein Vertriebskonzept ermittelt wird.

Häufig folgt direkt darauf die Implementierung der Auslandsmarktexpansion eines Betriebstypen (z. B. über Test-Stores im Zielmarkt), einschließlich der zugehörigen Controllingaktivitäten.

Wie im Falle von Marks&Spencer in Deutschland geschehen¹⁷⁸ und in Expertengesprächen für weitere Einzelhandelsunternehmen bestätigt wurde, wird im Anschluss an die Entscheidung für einen spezifischen Ländermarkt in der Regel zügig die Implementierung des Betriebstypen forciert. Das bedeutet, sobald die Investition durch die Geschäftsführung befürwortet wird, steht die operative Arbeit der Betriebstypenübertragung auf den neuen Markt im Vordergrund, ohne eine klare Formulierung von Anpassungsnotwendigkeiten etwa im Hinblick auf Standorte, Sortimente oder das Dienstleistungsniveau. Im Vorfeld nicht durchgeführte Analysen und Vertriebsplanung ohne das klare Verständnis des Zielmarktes vermindern die Entscheidungssicherheit bei der Festlegung von Markteintritts-, Markterschließungs- und Marktbearbeitungsstrategien und tragen zu einer erheblichen Reduzierung des Shareholder Value bei.

Wie es scheint, wird dabei eine auf den Zielmarkt abgestimmte Formulierung und Einbettung von Entscheidungsalternativen, Vorgabenbewertung und Auswahl geeigneter Handlungsanweisungen in den Expansionsprozess vernachlässigt.¹⁷⁹ Im folgenden Schaubild wird dieser Sprung von der Analyse zur Implementierungsphase als „*Defizit strategischer Umsetzung*“ gekennzeichnet:

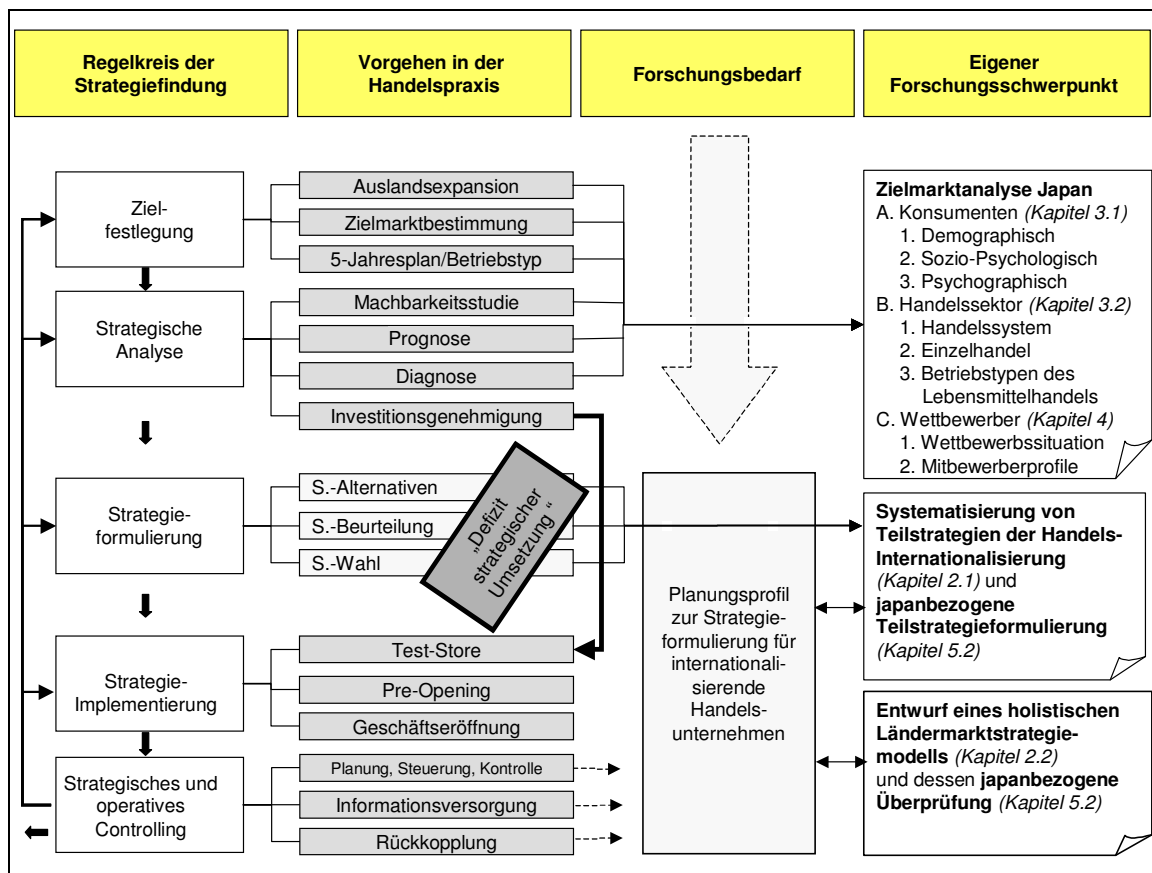
¹⁷⁶ Vergleiche hierzu die „*Chronologie einer Markterschließung*“ am Beispiel Cash & Carry Russland in Metro (Hrsg.): Zu Besuch bei der Metro Group, S. 6.

¹⁷⁷ Vgl. Lasserre; Schütte: Strategy and Management in Asia Pacific, S. 114.

¹⁷⁸ Siehe KPMG und EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, S. 40.

¹⁷⁹ Auch in der Wissenschaft wurde eine tiefergehende Durchdringung des Internationalisierungsprozesses im Handel bislang vernachlässigt: „*The internationalization process in retailing [...] is still not clearly understood.*“ Dawson: Internationalization of retailing operations, S. 278 Dies belegen auch andere Untersuchungen zum internationalen Marketing: „*The formulation process for specific international marketing strategies has not been extensively studied.*“ Lim; Sharkey; Kim: Determinants of International Marketing Strategy, S. 104.

Abbildung 6: Das Defizit der strategischen Umsetzung bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien im Handel



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Abbildung 4 (Prozessualer Regelkreises der Strategiefindung), KPMG; EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004, S. 41, und Metro (Hrsg.): Zu Besuch bei der Metro Group, S. 6.

Die Entstehung des Defizits ergibt sich in der Praxis u. a. aus (1) zeitlichen, (2) informati-schen, (3) organisatorischen und (4) methodischen Gründen:

(1) Die länderindividuelle Strategieformulierung wird aus zeitlichen Gründen übersprungen, beispielsweise zu Gunsten einer beschleunigten Marktdurchdringung mit Test-Stores und pragmatischer Anpassung an die Bedingungen des jeweiligen Landes über ein „Trial & Er-ror“-Prinzip.¹⁸⁰ Bei einem derartigen Vorgehen wird eine fundierte, im Voraus erarbeitete Langfristplanung vernachlässigt. Das „Herumprobieren“ mit einem weitgehend standardi-sierten Betriebstypenkonzept im neuen Markt dürfte dabei zum Teil mit hohen Kosten für das Unternehmen und einer uneindeutigen Positionierung im Imagefeld der Konsumenten einher-gehen und bei anfänglichen Fehlern die Kundengewinnung und –bindung erschweren.

¹⁸⁰ Beispielsweise ist Carrefour dafür bekannt über Test-Stores schnelles Marktwachstum zu erzielen. Vgl. KPMG; EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004, S. 40.

(2) Eine weitere Ursache für Versäumnisse bei der Strategieformulierung für Auslandsmärkte besteht in der informatorischen Umsetzung: Obwohl Ergebnisse aus den Machbarkeitsstudien, die zum Teil aus mehrjähriger intensiver Recherche und Analyse im Auslandsmarkt resultieren, in der Regel in einem Abschlussbericht zusammengefasst werden, findet eine Weiterverwendung der Informationen über die Analysephase hinaus häufig nicht statt. Dadurch gehen erfolgsentscheidende Erkenntnisse bereits während der Markteintrittsplanung wieder verloren. Denn ohne die Erfassung und Zugänglichmachung der ländermarktrelevanten Handlungsvorgaben für alle Beteiligten ergeben sich bei der Umsetzung Reibungsverluste und u. U. eine fehlgeleitete Implementierung.¹⁸¹

(3) Außerdem sind zahlreiche Handelsunternehmen organisatorisch noch nicht auf die Auslandsmarktbearbeitung eingestellt.¹⁸² Der wichtige Arbeitsschritt der Formulierung auslandsmarktorientierter Entscheidungsvorgaben erfolgt häufig in zeitlich begrenzt zusammengesetzten Projektgruppen, wobei Projektmitarbeiter später oft nicht mehr an der Umsetzung im Ausland beteiligt sind und im Nachgang nur über wenig Interesse oder Autorität zur Weitervermittlung und Weitergabe, insbesondere qualitativer Handlungsanweisungen, verfügen.

Anfängliche Fehler, die mit Hilfe einer dezidierten Strategieformulierung zu vermeiden gewesen wären, stellen sich besonders schnell ein, wenn Standortplaner und Vertriebsbeauftragte aus der Binnenmarktperspektive handeln, weil ihnen Anpassungsnotwendigkeiten des Konzeptes für einen bestimmten Zielmarkt nicht verdeutlicht wurden. Die „Betriebsblindheit“ und Heimatmarktperspektive verantwortlicher Manager führt im schlimmsten Fall zu einem Rückzug aus dem neuen Ländermarkt.¹⁸³

(4) Schließlich sind auch methodische Gründe für die Vernachlässigung der Strategieformulierung und das Entstehen des „Defizits strategischer Umsetzung“ hervorzuheben. Die Verbreitung strategischer Steuerungsinstrumente und die Auseinandersetzung mit einzelnen Planungstechniken (wie z. B. der Szenario-Methode oder der Machbarkeitsstudie) wurde be-

¹⁸¹ Ein Beispiel für die mangelnde Berücksichtigung von strategischen Handlungsempfehlungen zeigt sich beispielsweise beim Absatz von standardisierten Handelsmarken aus Europa, die auf dem japanischen Markt wegen unzureichender Kennzeichnung in Landessprache nicht vom Kunden als solche erkannt und wahrgenommen werden. Außerdem eignen sich nicht alle Waren automatisch als Handelsmarken im Ausland. Diese Beispiele zeigen, dass eine Strategie häufig aus globaler Sichtweise getroffen wird und die Einbindung lokalen Wissens bei der Implementierung nicht stattgefunden hat. Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 95.

¹⁸² Es wird davon gesprochen, der Internationalisierungsprozess sei ein „relatively poorly understood phenomenon“. Vgl. Vida; Fairhurst: International expansion of retail firms, S. 143.

¹⁸³ Beispielsweise hat Carrefour seine SB-Warenhäuser nicht nur erfolgreich in zahlreiche Länder expandiert, sondern sich auch auf Grund negativer Betriebsergebnisse aus den Märkten Großbritannien, Belgien, Schweiz und USA zurückziehen müssen. Vgl. Lasserre; Schütte: Strategy and Management in Asia Pacific, S. 115.

reits vor einigen Jahren besonders im deutschen Einzelhandel als unzureichend belegt und eine intensivere Auseinandersetzung vor dem Hintergrund der einsetzenden Internationalisierungsbestrebungen der 1990er Jahre bereits damals gefordert.¹⁸⁴ Der Einsatz oder zumindest die Erarbeitung von Planungsprofilen zur Festlegung von Vertriebsstrategien für neue Zielmärkte im Ausland wurde in der Zwischenzeit nicht wesentlich vorangetrieben.¹⁸⁵

Kulturelle Einflüsse und strukturelle Marktbedingungen eines einzelnen Auslandsmarktes sind durch die bestehenden Systeme in den Einzelhandelsunternehmen nicht abzusichern und werden sich wandeln müssen.¹⁸⁶ Im Vordergrund stehen derzeit Kennzahlensysteme zum Umsatz, Rohertrag, Rohgewinn, Kosten und unterschiedlichen Deckungsbeiträgen, die sowohl auf das Gesamtunternehmen aber auch im Hinblick auf Teilbereiche wie Ländermärkte, Vertriebslinien oder Filialen ausgewiesen werden. Da diese Controlling-Systeme die in die Zukunft weisende langfristige Auslandsmarktunterstützung mit operativen und meist vergangenheitsorientierten Daten nur unzureichend unterstützen, wird eine Integration qualitativer Methoden der Information und Absicherung von Internationalisierungsentscheidungen erwartet. Zukünftig ist daher davon auszugehen, dass Integrativsysteme entwickelt und eingesetzt werden, die sowohl quantitative als auch qualitative Informationen im Entscheidungsprozess der Auslandsmarktplanung berücksichtigen. Die Gespräche mit im Ausland tätigen Einzelhändlern haben ebenfalls gezeigt,¹⁸⁷ dass unterschiedliche Nachfragepräferenzen und Handelsstrukturfordernisse eines neuen Marktes bei der Planung nachrangig berücksichtigt werden.

Die genannten zeitlichen, informatorischen, organisatorischen und methodischen Defizite können vermieden werden. Als erster Schritt zur Vermeidung des „*Defizits strategischer Umsetzung*“ ist es notwendig, einen geeigneten Klassifikationsansatz¹⁸⁸ für wesentliche Internationalisierungsentscheidungen von Einzelhandelsunternehmen vorzugeben. Als zweiter Schritt ist die organisatorische und prozessuale Verbindung von Alternativenaufstellung, Beurteilung und Auswahl der Handlungsoptionen anhand eines Planungsprofils der Auslandmarktexpansion¹⁸⁹ vorzunehmen. Ein dritter Schritt erfordert die Vermittlung, Umsetzung und Überprüfung der gewählten Handlungsempfehlung zur Zielerreichung im jeweiligen Land.

¹⁸⁴ Vgl. Barth; Hartmann: Strategische Marketingplanung im Einzelhandel, S. 153.

¹⁸⁵ Siehe hierzu z. B. Howard: Retail Internationalization, S. 117; Vida, Fairhurst: International expansion of retail firms, S. 143; Davies: Directions for further development on research, S. 241 und KPMG, EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, S. 41.

¹⁸⁶ Vgl. Scherm; Pietsch: Controlling und Internationalisierung im Handel, S. 376 und Burg: Stand und Entwicklungsperspektiven des Controlling in der Handelspraxis, S. 266 ff.

¹⁸⁷ Eine Liste der befragten Fachleute befindet sich im Anhang.

¹⁸⁸ Siehe hierzu die Typologisierung von Internationalisierungsentscheidungen im Einzelhandel in Kapitel 2.2.2.

¹⁸⁹ Siehe hierzu das Ländermarktstrategiemodell, welches in Kapitel 2.3.1 vorgestellt wird.

Wie es scheint, scheitern zahlreiche Versuche, Handelskonzepte zu internationalisieren, an mangelnder Berücksichtigung von Markterkenntnissen (z. B. aus Machbarkeitsstudien),¹⁹⁰ zu kurz greifender Planung bzw. fehlender Nachhaltung der daraus formulierten Strategie.¹⁹¹ D. h., selbst wenn Handlungsempfehlungen zur Betriebstypenübertragung erarbeitet worden sind, werden sie nicht an entscheidungsbefugte Mitarbeiter weitergegeben und geraten nach der intensiven Erarbeitung in Vergessenheit, u. a. weil ein geeignetes Planungsprofil zur Darstellung der Internationalisierungsstrategie aus Einzelmarktperspektive fehlt. Dieser Forschungsbedarf im Rahmen des „*Defizits strategischer Umsetzung*“ soll durch die vorliegende Arbeit geschlossen werden, indem unter Zuhilfenahme eines übergreifenden Marktprofils¹⁹² zur Lösung beigetragen und die Vorgehensweise am Beispiel des japanischen Marktes¹⁹³ verdeutlicht wird.¹⁹⁴

1.2.3.3 Forschungsbedarf bei der Strategieformulierung für die Auslandsmarktexpansion im Einzelhandel

Neben dem Erfordernis, ein Expansionskonzept für Handelsunternehmen zu erarbeiten, weil es Länderreferenten und Unternehmensführungen häufig nicht gelingt, marktspezifische Teilkenntnisse und Handlungsempfehlungen zu vermitteln,¹⁹⁵ wird an dieser Stelle auch auf weitere praxisorientierte Notwendigkeiten und wissenschaftsbedingte Interessen an einem Planungsprofil zur Auslandsmarktbearbeitung im Handel hingewiesen.

1.2.3.3.1 Wissenschaftsbedingtes Interesse

Die Aktualität und Dringlichkeit des Forschungsanliegen zu bearbeiten, ergibt sich aus dem bislang eher verhaltenen Interesse sowohl der deutsch- als auch der englischsprachigen Wissenschaft am Thema „*Internationalisierungsstrategien*“¹⁹⁶ im Allgemeinen und „*Internatio-*

¹⁹⁰ „*Cautious and sometimes ill-judged experiments are being replaced with expansion strategies but few are finding easy returns.*“ Howard: Retail internationalization, S. 117.

¹⁹¹ „*Retail business is often criticized for having a short perspective in its strategic planning.*“ Davies: Directions for further development on research, S. 241.

¹⁹² Die Entwicklung eines holistischen Modells für Expansionsstrategien erfolgt in Kapitel 2.1.3 und 2.3.1.

¹⁹³ In den Kapiteln 3.1 und 3.2 wird ausführlich auf die nationalen Besonderheiten des japanischen Marktes eingegangen.

¹⁹⁴ In Kapitel 5 werden die Erkenntnisse über den japanischen Markt aus Kapitel 3 mit Hilfe des in Kapitel 2 entwickelten Entscheidungsmodells zusammengeführt.

¹⁹⁵ „*Many international ventures are rather tangential to the main concerns of management teams. A franchising or international department exists, but it does not have high corporate visibility.*“ Howard: Retail internationalization, S. 117.

¹⁹⁶ Der in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand der Forschung wird im Bereich internationaler Markteintrittsstrategien für „*zögerlich und eher oberflächlich*“ befunden. Vgl. Müller; Kornmeier: Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes, S. 1.

*nalierungsstrategien für den Handel*¹⁹⁷ im Besonderen. Dafür sprechen vor allem zwei Gründe. Zum einen mangelt es an integrativen praxisbezogenen Forschungsansätzen für die handelsspezifische Auslandsmarktbearbeitung. Zum anderen findet nur wenig Wissenstransfer zwischen Handelsunternehmen und Forschungseinrichtungen statt. Die nachfolgenden Argumentationspunkte stellen diesen Sachverhalt wie folgt dar:

(1) Fehlen eines integrativen und stringenten Ansatzes

Wie bereits im vorausgehenden Abschnitt skizziert, mangelt es der betriebswirtschaftlichen Forschung an einem Theoriekonzept, das wesentliche Expansionsstrategien für internationale Handelsunternehmen in einem Modell zusammenführt.¹⁹⁸ Angesichts des prozessualen und dynamischen Charakters von Internationalisierungsentscheidungen sind sich Experten einig, dass bestehende wirtschaftswissenschaftliche Theorien zur Internationalisierung die weltweite Ausdehnung bzw. scheiternde Versuche von Handelsunternehmen nicht ausreichend erklären können¹⁹⁹ bzw. daraus bisher keine anwendbaren Konzepte abgeleitet werden konnten.²⁰⁰ Auch wird kaum zwischen Planungselementen unterschieden, die sich auf mehrere Auslandsmärkte gleichzeitig beziehen (länderübergreifend), und solchen, die lediglich Entscheidungen für einen einzelnen Ländermarkt betreffen (länderspezifisch).

Bisherige Arbeiten konzentrieren sich insbesondere auf die Untersuchung von Informationsquellen und Informationsbeschaffung, weniger hingegen auf die Verwendung von Informationen im Zuge der Planung einer Internationalisierung.²⁰¹

(2) Transferproblematik zwischen Wissenschaft und Praxis

Ein weiterer Grund für die erforderliche Erarbeitung eines Entscheidungsmodells für international tätige Handelsunternehmen liegt in der Wissenstransferproblematik zwischen Forschung und Praxis begründet.

¹⁹⁷ „The internationalization of international retailers requires a closer examination, especially the vehicles retailers use to access new markets... Little research attention has been given to the image and positioning of retailers operating outside their home markets.” Akehurst; Alexander: Developing a framework for the study of the internationalization of retailing, S. 207 f.

¹⁹⁸ „It will be necessary to construct an overall framework within which these related issues may be placed and methodological developments made.” Akehurst; Alexander: A framework for the study of the internationalisation of retailing, S. 209. Siehe hierzu auch die Diskussion zur Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes für Internationalisierungsstrategien im Problemaufriss in Kapitel 1.1.1 und vergleiche auch Kapitel 1.2.3.2.3.

¹⁹⁹ Siehe z. B. Schmid: Die Internationalisierung von Unternehmen aus der Perspektive der Uppsala-Schule, S. 391.

²⁰⁰ Siehe z. B. Dawson: Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, S. 254 oder Akehurst; Alexander: Developing a framework for the study of the internationalization of retailing, S. 207 f.

²⁰¹ Vgl. Mödritscher: Informationsseitige Betrachtung der Internationalisierung von Unternehmen, S. 322.

Erstens bestehen aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre Widerstände bei der Datenbereitstellung und dem freien Informationsfluss, da es die Mehrzahl der relevanten Unternehmen ablehnt, sensible Unternehmensdaten²⁰² offen zu legen,²⁰³ besonders für nicht durch gewerbliche Schutzrechte abgesicherte Handelskonzepte. Um aussagekräftige quantitative und qualitative Informationen zu erhalten, wird daher in der Regel nur mit einer begrenzten Zahl von Partnern zusammengearbeitet. Bei einer Fokussierung auf das Thema „*vertriebsorientierter internationaler Handel*“ mangelt es zudem an überzeugenden Planungskonzepten, die einzelwirtschaftsspezifische Besonderheiten für die Auslandsmarktbearbeitung berücksichtigen.²⁰⁴

Zweitens führt die Komplexität des Untersuchungsobjektes „*internationales Handelsunternehmen*“ - in welchem zum Teil mehrere Betriebstypen und ggf. darin jeweils unterschiedliche Vertriebslinien in verschiedenen Auslandsmärkten vereint sind - dazu, dass die Managementforschung in diesem Bereich vernachlässigt wird. Die Probleme bei der wissenschaftlichen Durchdringung von Handelskonzernen führen dazu, dass zunächst die operative Aufarbeitung im Vordergrund steht und nur wenige langfristig ausgelegte Konzepte entwickelt werden. Von diesen werden die meisten als Cluster-Strategien entworfen, um Teilaspekte, losgelöst vom Gesamtzusammenhang, zu erforschen.

Aufgrund eines bislang wenig bearbeiteten Forschungsgebiets und ungelöster Informationsdefizite scheint die Untersuchung von absatzgerichteten Auslandsmarktstrategien im Handelssektor wissenschaftlich zweckmäßig. Dieser Arbeit liegen zahlreiche Expertengespräche, praktische Arbeitserfahrungen und eine empirische Untersuchung²⁰⁵ zu Grunde, wodurch versucht werden soll, die angesprochene Problematik des Wissenstransfers²⁰⁶ zu lösen.

²⁰² Z. B. stehen im Geschäftsbericht (inklusive der Bilanzen und GuV) der Metro Group Umsatz- und Ergebnisentwicklung für Vertriebslinien, aber nicht nach einzelnen Ländern aufgeschlüsselt. Siehe Metro Group (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002 – Jahresabschluss der Metro AG, S. 4 ff. Im Konzernlagebericht der Unternehmensgruppe Tengelmann wird auf Kennzahlen wie Umsatzrentabilität pro Auslandsmarkt ebenfalls nicht eingegangen. Siehe Tengelmann (Hrsg.): Die Unternehmensgruppe Tengelmann, S. 14.

²⁰³ Dies beklagen betriebswirtschaftliche Forscher schon seit langem. Vgl. Müller; Kornmeier: Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes, S. 8.

²⁰⁴ Es wird daher schon seit längerem gefordert, ein international ausgerichtetes Handelsmanagement-Modell zu entwerfen, welches die systematische Planung, Durchführung und Kontrolle von Internationalisierungskonzepten erlaubt. Vgl. Dichtl; Lingenfelder; Müller: Die Internationalisierung des institutionellen Handels im Spiegel der Literatur, S. 1029.

²⁰⁵ Siehe hierzu die Nutzenwertanalysen in Kapitel 5.2.1.

²⁰⁶ Zu den Transferschwierigkeiten zwischen Theorie und Praxis siehe auch die Erörterung in der Problemstellung (Kapitel 1.1.1).

1.2.3.3.2 Praxisbezogene Notwendigkeit

Am Thema „*absatzorientierte Internationalisierungsstrategien*“ dürften auf Grund der bereits erläuterten Gründe für grenzüberschreitende Marktbearbeitung²⁰⁷ und des zuvor identifizierten „*Defizits der strategischen Umsetzung*“ im Planungsprozess inzwischen zahlreiche Handelsunternehmen Interesse zeigen. Bereits die Schwierigkeiten internationaler Großunternehmen auf dem deutschen Handelsmarkt verdeutlichen, dass sich die absatzgerichtete Auslandsmarktplanung als komplexes und herausforderndes Entscheidungsproblem darstellt:

- Das zum französischen Konzern Louis Vuitton Moët Hennessey (LVMH) gehörende Parfümerie- und Kosmetikhandelsunternehmen Sephora hat seine Expansion in Deutschland gestoppt.²⁰⁸
- Das britische Bekleidungshaus Marks & Spencer hat seine kontinentaleuropäischen Filialen in Frankreich, Spanien und wiederholt in Deutschland geschlossen.²⁰⁹
- Der britische auf Bau- und Heimwerkermärkte spezialisierte Handelskonzern Kingfisher (Promarkt) hat sein Deutschlandengagement reduziert.²¹⁰
- Die zum französischen Carrefour Konzern gehörenden Continent Lebensmittelmärkte sind mit einer Multiplikation des erfolgreichen Betriebstypen auf dem deutschen Markt gescheitert.²¹¹
- Der US-amerikanische Einzelhändler Wal Mart hat deutschlandspezifische Marktrisiken noch nicht bewältigt.²¹²

Obwohl letztendlich die Leistungsfähigkeit eines Handelsunternehmens unter Berücksichtigung marktspezifischer Erfordernisse des Ziellandes optimal zur Sicherung profitablen Wachstums beitragen soll,²¹³ scheint die Umsetzung in einigen Ländern problematisch.

Auch Gespräche, die von anderen Forschern mit hochrangigen Handelsmanagern geführt wurden, haben gezeigt, dass selbst größere Unternehmen noch darauf verzichten, das internationale Geschäft strategisch zu planen.²¹⁴ Dieser Sachverhalt scheint insofern bemerkenswert,

²⁰⁷ Zu den Gründen für grenzüberschreitende Marktbearbeitung im Handel siehe Kapitel 1.2.2.2.

²⁰⁸ Vgl. o. V.: Sephora stoppt Expansion mit Parfümerien in Deutschland, S. 3.

²⁰⁹ Vgl. o. V.: Marks & Spencer ist endgültig reif für die Insel, S. 10; o. V.: Marks & Spencer will 80 Geschäfte verkaufen, S. 13; o. V.: Kapitulation auf dem Kontinent, S. 35; o. V.: El Corte Inglés reprend les centres de Marks & Spencer en Espagne, S. 27; o. V.: M & S sells French stores, S. 25.

²¹⁰ Vgl. o. V.: Kingfisher dampft Deutschland-Geschäft ein, S. 7; o. V.: Gut Ding will Weile haben, S. 3.

²¹¹ Vgl. Brück: Frustriert oder ruiniert, S. 51.

²¹² Vgl. Kalthoff; Wenzel: Wal Mart schließt Häuser, S. 1.

²¹³ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 129.

²¹⁴ Siehe hierzu die Aussagen von Dichtl; Lingenfelder: Die Internationalisierung des institutionellen Handels im Spiegel der Literatur, S. 1029.

als dass erwiesenermaßen ein positiver Zusammenhang besteht zwischen der Leistungsfähigkeit von Unternehmen auf Auslandsmärkten und der Anwendungsbereitschaft von strategischer Planung²¹⁵, inklusive der Phase länderindividueller Entscheidungsformulierung.

Die Erforschung von internationalen Vertriebsstrategien und deren Klassifikation und Erfassung in einem modulgestützten Planungsprofil scheint daher auch aus praxisbezogener Sicht notwendig.

1.2.4 Der japanische Markt als Referenzobjekt zur Anwendung eines handelsspezifischen Entscheidungsmodells

Das zentrale Problem deutsch- und englischsprachiger Forschung zum internationalen Management und Marketing liegt, überspitzt formuliert, in zwei Bereichen begründet: Erstens mangelt es an einem Klassifikationsansatz, welcher die Besonderheiten internationalisierender Handelsbetriebe berücksichtigt. Zweitens wird auf eine Überprüfung von Entscheidungsunterstützungsmodellen bzw. monokausalen Konzepten anhand von Praxisbeispielen weitgehend verzichtet.²¹⁶

Zur Beantwortung der Forschungsfragen - Inwieweit beeinflussen länderindividuelle Gegebenheiten das Betriebstypenkonzept und wie lassen sich diese in einem Planungsprofil erfassen?²¹⁷ - wird anhand ausgewählter Entscheidungselemente für einen Referenzmarkt überprüft, inwieweit Marktbearbeitungsentscheidungen von Planungsvorgaben für Betriebstypen im Heimatmarkt abweichen und wie sich diese Abweichungen darstellen lassen.

Bei der Auswahl eines geeigneten Ländermarktes, der gleichzeitig für international tätige Handelskonzerne von Interesse ist, stellt sich dabei zunächst die Frage nach einer dynamischen Zielregion:²¹⁸ Während das Wachstum in Westeuropa und Nordamerika stagniert, nehmen die Umsätze globaler Handelsbetriebe im Mittleren Osten stark zu, allerdings auf einem niedrigen Ausgangsniveau. Im lateinamerikanischen Markt ist substantielles Wachstum bereits verwirklicht worden, die Märkte in Zentral- und Osteuropa nähern sich der Sättigungsgrenze, während Afrika für die Mehrzahl der Handelsunternehmen als unattraktiv beschrieben wird.²¹⁹ Zurzeit wird deshalb Asien als eine der wichtigsten Regionen für grenzüberschreitende Handelsexpansion angesehen, vor allem da hier die Zahl international erfolgreich operie-

²¹⁵ Vgl. Cavusgil; Zou: Marketing und Strategy-Performance Relationship, S. 17.

²¹⁶ Vgl. Müller; Kornmeier: Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes, S. 8.

²¹⁷ Siehe hierzu die Zielsetzung in Kapitel 1.1.2.

²¹⁸ Vgl. Howard; Dragun: Retail Internationalisation, S. 3.

²¹⁹ Vgl. AT Kearney (Hrsg.): Emerging market priorities for food retailers, S. 5 und 17.

render Einzelhändler noch sehr limitiert und fragmentiert erscheint.²²⁰

Innerhalb Asiens findet in den letzten Jahren Japan besondere Beachtung²²¹ und eignet sich aus folgenden Gründen als Referenzmarkt für die Übertragung eines Strategiemodells für internationalisierende Handelsunternehmen: Bisher bearbeiten erst wenige internationale Einzelhändler den japanischen Markt.

Dies verwundert insofern, als dass Japan²²² mit 126 Millionen Konsumenten²²³ und einem Einzelhandelsvolumen von 600 Mrd. Euro einen mehr als doppelt so hohen Lebensmitteleinzelhandelsumsatz erwirtschaftet wie Deutschland und sich nach den USA als der zweitgrößte Konsumentenmarkt der Welt präsentiert.²²⁴

Trotz rezessionsgeplagter Wirtschaftslage scheint die Kaufkraft und –laune der japanischen Konsumenten ungebrochen. Während der deutsche Konsument statistisch rund 6.875 Euro im Jahr in Einzelhandelsgeschäften zahlt, geben japanische Konsumenten mit 12.960 Euro pro Kopf und Jahr fast doppelt so viel aus. Zum internationalen Vergleich: Der Pro-Kopf-Einzelhandelsumsatz in den bevölkerungsreichsten Ländern der Erde, Indien und China, liegt bei 236 bzw. 398 Euro.²²⁵

Japan präsentiert sich aber nicht nur als ökonomisch bedeutender, sondern für eine Betriebs-typenexpansion auch als zukunfts-trächtiger Handelsmarkt. Zukunfts-trächtig insbesondere vor dem Hintergrund geringer Unternehmenskonzentration bei gleichzeitiger Liberalisierung und zunehmender Deregulierung des Handelsmarktes.²²⁶

Es stellt sich insofern auch die Frage, warum im ökonomisch attraktiven japanischen Einzelhandel die Aktivitäten ausländischer Einzelhandelsunternehmen bisher noch sehr begrenzt sind. Von den fünf umsatzstärksten Einzelhändlern der Welt²²⁷ sind Carrefour erst seit 2000²²⁸ und Wal Mart erst seit 2002²²⁹ im japanischen Markt vertreten. Die Metro Group hat ihren ers-

²²⁰ Siehe hierzu die Analyse zu ausländischen Handelsunternehmen im japanischen Markt in Kapitel 4.1.

²²¹ Zum Anstieg des Anteils ausländischer Handelsunternehmen im japanischen Markt im Zeitablauf siehe Schmekel; Larke: Internationalization of Retail Operations in Japan, S. 12.

²²² Auf die Bestimmung des Marktraumes „Japan“ wird auf Grund einer relativ eindeutigen Stellung im Weltmarkt an dieser Stelle verzichtet und stattdessen auf den Anfang von Kapitel 3 verwiesen.

²²³ Vgl. Jetro (Hrsg.): Japanese Economy, S. 3.

²²⁴ In der Quelle werden 480 Mrd. US-Dollar angegeben, die hier mit dem Umrechnungskurs von 1,25 Euro für 1 Dollar vom 25.05.2005 berechnet sind. Vgl. Metro (Hrsg.): Metro-Handelslexikon 2004/2005, S. 50.

²²⁵ Anstatt US-Dollar werden hier Euro mit dem Faktor 1,25 (vom 25.05.2005) angegeben. Vgl. Metro (Hrsg.): Die Big Player des Handels blicken nach Asien, o. S.

²²⁶ Vgl. Kanamori: Japanische Wirtschaft, S. 226.

²²⁷ Im Jahr 2002 zählen hierzu: Wal Mart, Carrefour, Kroger, Home Depot und Metro. Vgl. o. V.: World's Largest Retailers, o. S.

²²⁸ Vgl. Carrefour (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001, o. S.

²²⁹ Vgl. Murphy; Kerr: Wal Mart muscles into Japan, o. S.

ten Abholgroßhandel Ende 2002 in Japan eröffnet.²³⁰ Tesco hat im Jahr 2003 die Übernahme einer japanischen Supermarktkette bekannt gegeben.²³¹

Die bisherige Zurückhaltung ausländischer Einzelhändler wird auf die Komplexität des japanischen Marktes zurückgeführt, besonders in zwei Bereichen: Einerseits wurzeln Ursachen im vielschichtigen und undurchsichtigen Distributionssystem. Dieses beinhaltet z. B. enge Verbindungen und Verflechtungen einheimischer Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und eine Vielzahl von Zwischenhändlern mit restriktiven Handelspraktiken, wie etwa Warenrücknahmesystemen oder der Preisbindung.²³² Andererseits werden Schwierigkeiten durch divergierende Charakteristika japanischer Konsumenten begründet, die z. T. stark von denen westlicher Verbraucher abweichen und daher häufig missverstanden werden.²³³

Die wenig vorhandenen Veröffentlichungen über den japanischen Handelsmarkt²³⁴ zeigen bereits deutlich, dass einerseits die Komplexität und andererseits der relativ geringe Anteil ausländischer Unternehmen am japanischen Markt die Bearbeitung eines landesspezifischen Strategiekonzepts erkenntnisreich und vielversprechend erscheinen lässt.

Die Übertragung des Planungsmodells auf den Referenzmarkt Japan soll dazu beitragen, die Marktausprägungen, in Abhängigkeit von Branche und Betriebstyp eines Handelsunternehmens, beispielhaft hervorzuheben bzw. vergleichbar zu machen. Ferner dient die Anwendung des Modells dazu, aufzuzeigen, inwieweit ein global agierendes Handelsunternehmen seine strategische Ausrichtung an spezifische (hier: japanische) Nachfragepräferenzen und Marktstrukturen anpassen kann und muss.

Um eine Übertragung des Strategiekonzepts auf ein Zielland zu ermöglichen, werden im folgenden Kapitel 2 Internationalisierungsstrategien systematisiert und darauf aufbauend wird ein in sich geschlossenes Ländermarktstrategiemodell für den Handel entwickelt. Dieses Strategiemodell für internationale Händler wird anhand des japanischen Marktes überprüft, um seine Anwendungsflexibilität zu klären und aufzuzeigen, inwieweit Charakteristika des Zielmarktes ein weitgehend standardisiertes und auf dem Heimatmarkt erfolgreiches Betriebstypenkonzept im Auslandsmarkt beeinflussen. Außerdem werden mit Hilfe der Konzeption Besonderheiten des japanischen Einzelhandels aus Sicht ausländischer Händler herausgestellt.

²³⁰ Vgl. Metro (Hrsg.): Geschäftsbericht 2000, o. S.

²³¹ Vgl. o. V.: Tesco betritt Japans Handelsszene, S. 17.

²³² Siehe hierzu Kapitel 3.2.1.4.

²³³ Siehe hierzu die Ausführungen über die Charakteristika japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.

²³⁴ Für eine detaillierte Analyse der japanischen Konsumenten sowie des japanischen Distributionssystems wird auf Kapitel 3 verwiesen.

2 Systematisierung von Internationalisierungsstrategien im Handel

Im vorausgehenden ersten Kapitel wurden die grundlegenden Begriffe „*Handel*“, „*Internationalisierung*“ sowie „*Strategie*“ abgegrenzt, die Bedeutung der zunehmenden weltweiten Absatzmarktausweitung für den Handel aufgezeigt und die Notwendigkeit herausgestellt, Planungsentscheidungen nachvollziehbar zu erarbeiten und daraus verbindliche Handlungsvorgaben für grenzüberschreitende Handelsaktivitäten abzuleiten.

Der Notwendigkeit nachvollziehbarer länderindividueller Planung²³⁵ soll auf der Grundlage der Entscheidungstheorie mit der Ableitung eines Modells begegnet werden, welches im ersten Teil dieses Kapitels vorgestellt wird und als Strukturierungsansatz für den weiteren Fortgang der Untersuchung dient. Im zweiten Teil des Kapitels erfolgen eine systematisierende Zusammenstellung der in der Literatur fragmentarisch vorhandenen theoretischen Ansätze und empirischen Forschungsergebnisse sowie Ergänzungen zu bislang weitgehend unberücksichtigten Entscheidungsfeldern zum internationalen und strategischen Marketing von Einzelhandelsunternehmen. Diese einzelnen Planungselemente werden durch Plausibilitätsüberlegungen und unter Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Untersuchungen zum strategischen sowie internationalen Marketing zusammengeführt. Im dritten Teil des Kapitels werden sie dann in ein handelsspezifisches Entscheidungsprofil²³⁶ überführt.

2.1 Entscheidungsmodelle zur Lösung handelsspezifischer Formulierungsdefizite

Im folgenden werden Wesen und Elemente der Entscheidungstheorie als Grundlage von Planungsprozessen behandelt. Daran anschließend wird ein Modell als Grundlage für den weiteren Fortgang der Untersuchung vorgestellt.

²³⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 1.2.3.2.3 über das Defizit strategischer Umsetzung bei der Auslandsmarktplanung.

²³⁶ Als Entscheidungsmodell bezeichnet man im Rahmen präskriptiver Theorien eine ausschnittshafte, vereinfachende und grobe Darstellung eines realen Entscheidungsproblems. Entscheidungsmodelle können auf einzelne betriebliche Funktionsbereiche betriebswirtschaftlicher Teildisziplinen ausgerichtet sein und deren spezifische Besonderheiten analysieren. Vgl. Dichtl; Issing: Vahlens großes Wirtschaftslexikon, S. 559 f.

2.1.1 Die Entscheidungstheorie als Grundlage der Strategieformulierung

Beobachtungen und gezielte empirische Untersuchungen zeigen,²³⁷ dass von Unternehmern vielfach Entscheidungen²³⁸ getroffen werden, ohne dass deren Zustandekommen festgehalten wird oder analytisch nachvollziehbar erscheint. Das bedeutet, ein Problem wird meistens auf der Basis vorausgehender Erfahrungen sowie der eigenen Durchsetzungsfähigkeit bewertet und anschließend durch Argumente untermauert, anstatt zum Auffinden der besten Lösungsalternative einzelne Schritte möglichst unvoreingenommen zu analysieren, zu bewerten und den Entscheidungsvorgang zu Gunsten von Transparenz zu kommunizieren. An dieser Problematik setzt die Entscheidungstheorie als betriebswirtschaftlicher Wissenschaftszweig an,²³⁹ die auch für Einzelhandelsunternehmen Gültigkeit besitzen.

Mit dem Konzept der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre haben insbesondere E. Heinen²⁴⁰ und mit der Behandlung verschiedener Aspekte der Entscheidungsprozesse W. Kirsch²⁴¹ Grundlagen geschaffen, indem sie Feststellungen aus anderen Wissenschaftsdisziplinen genutzt und auf die Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre übertragen haben.²⁴²

Heinen wendet sich eher der Entscheidungslogik unter Einschluss der Entscheidungsprozesse zu, während bei Kirsch das Entscheidungsverhalten den Forschungskern bildet.²⁴³ Entsprechend lassen sich die Theorieansätze grundsätzlich einteilen in (1) normativ-präskriptive, d. h. vorschreibende oder (2) empirisch-deskriptive (beschreibende) Konzepte:²⁴⁴

(1) Die normativ-präskriptive Entscheidungstheorie hat die Untersuchung und Erklärung formaler Regeln und Verfahren einer rationalen, optimalen Problemlösung zum Ziel. Sie geht

²³⁷ Zum Beispiel wurde durch eine Befragung von über 100 Einzelhändlern mit insgesamt 55.000 Geschäftsstandorten herausgefunden, dass Standortentscheidungen in der Regel auf Grund von Erfahrung (96 %) und weniger durch empirische Untersuchungen wie Checklisten (55 %), Analogieschlüsse (39 %), Regressionsanalysen (40 %), Retail-Gravity-Modellen (39 %) und Visualisierung mit Hilfe neuronaler Netzwerke (16 %) erfolgen. Siehe hierzu die Analysen von Hernandez; Bennis: The art and science of retail location decisions, S. 357 ff.

²³⁸ Die Entscheidung als kognitiver Prozess bezeichnet die bewusste (rationale) Auswahl von mindestens einer Handlungsoption. Wird diese Wahlhandlung nicht bewusst, sondern fremdbestimmt, intuitiv oder gewohnheitsmäßig vollzogen, dann geht der Wahlhandlung keine echte Entscheidung voraus. Siehe hierzu z. B. Dichtl; Ising: Vahlens großes Wirtschaftslexikon, S. 556.

²³⁹ Ein anderer Zweig der Entscheidungstheorie ist die angewandte Wahrscheinlichkeitstheorie, die Konsequenzen von Entscheidungen über deterministische (Entscheidungen unter Sicherheit) oder stochastische (Entscheidungen unter Risiko) evaluiert.

²⁴⁰ Siehe Heinen: Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung.

²⁴¹ Siehe Kirsch: Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre.

²⁴² Zu wichtigen Vertretern der Entscheidungstheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht gehören u. a.: Anderson; Sweeney; Williams: An Introduction to Management Science; Bamberg; Coenenberg: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre und Laux: Entscheidungstheorie.

²⁴³ Vgl. Müller-Stewens; Lechner: Strategisches Management, S. 183.

²⁴⁴ Vgl. Birker: Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 7.

von rational denkenden Führungspersönlichkeiten und „gut strukturierten“ Problemen aus, d. h. alle zur Lösung erforderlichen Informationen sind bereits bei der Aufgabenstellung bekannt und das Problem lässt sich in einem quantitativen Modell abbilden, dem ein geeigneter Lösungsalgorithmus zu Grunde liegt. Zur Erforschung von Entscheidungsregeln werden vor allem Ergebnisse aus der Mathematik, insbesondere der theoretischen Statistik genutzt.

(2) Der empirisch-deskriptive Ansatz geht davon aus, dass Meinungsführer nicht immer rational denken und Probleme der betriebswirtschaftlichen Praxis in der Regel „schlecht strukturiert“ sind. Dieser Ansatz analysiert durch Beobachtungen, Befragungen oder Experimente das tatsächliche Verhalten von Unternehmern und fragt wie und warum die Auswahl einer Handlungsoption in der Realität so und nicht anders getroffen wird. Die Forschung über das Entscheidungsverhalten stützt sich vorwiegend auf Befunde aus der Psychologie und der Soziologie.

Die dieser Untersuchung zugrundeliegende Aufgabenstellung kann mit Hilfe der empirisch-deskriptiven Entscheidungstheorie gelöst werden. Für die Beschäftigung mit der Einzelhandelsplanung auf Auslandsmärkten ist er grundsätzlich geeignet, weil das Füllen von Entscheidungen für Handlungsvorgaben eine besondere Bedeutung hat, wie später noch erläutert wird.

2.1.2 Die Entscheidungsfindung als Prozess

Um aus theoretischer Perspektive die Problematik zu verdeutlichen, dass Charakteristika der anvisierten Zielmärkte zu wenig in den Entscheidungsprozess²⁴⁵ der Betriebstypenexpansion auf Auslandsmärkte einbezogen werden²⁴⁶ und um eine methodische Grundlage für den weiteren Verlauf der Arbeit aufzuzeigen, wird im folgenden dargestellt, wie die Auswahl von Handlungsoptionen idealtypisch abläuft. Denn langfristige Pläne werden in einem Entscheidungsprozess entwickelt, dessen Zweck darin besteht, aus den verfügbaren Lösungsalternativen eine - im Hinblick auf die eigenen Ziele und Wertvorstellungen - optimale Auswahl zu treffen.²⁴⁷

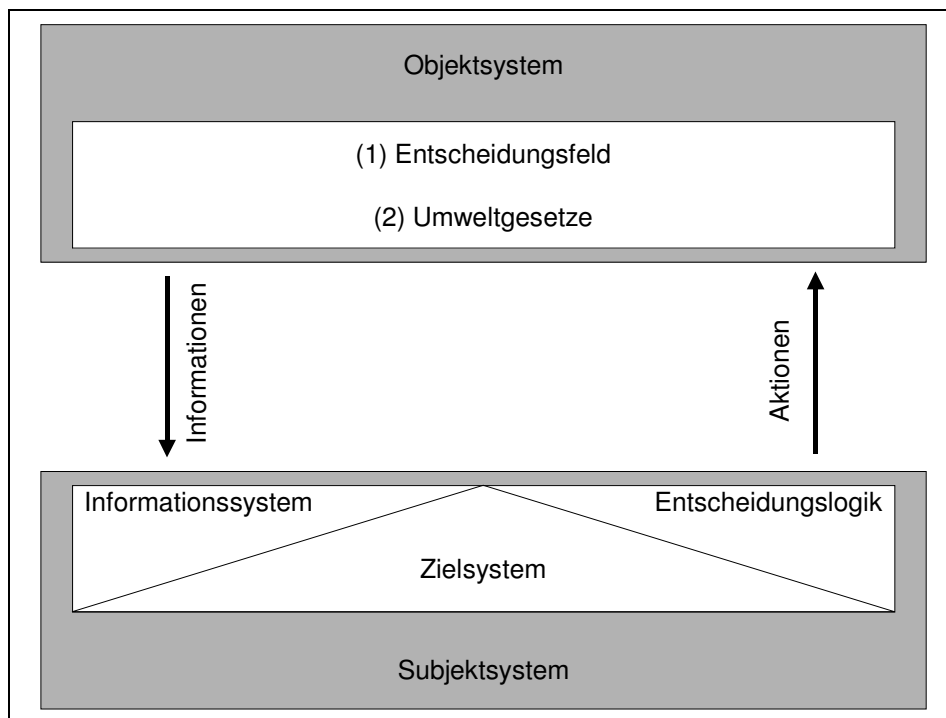
Ein Entscheidungsprozess lässt sich abstrakt als Interaktionsprozess zwischen einem Objekt- und einem Subjektsystem verstehen, wie im folgenden Modell dargestellt:

²⁴⁵ Es wird kritisiert, dass sich an die Analysephase die Umsetzung der Auslandsmarktplanung anschließt, ohne eine Phase der Strategieformulierung. Siehe hierzu Kapitel 1.2.3.2.3.

²⁴⁶ Siehe Kapitel 1.2.3.2.3 zur Erläuterung des Defizits strategischer Umsetzung bei der Strategieformulierung.

²⁴⁷ Vgl. Birker: Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 24 ff.

Abbildung 7: Der Entscheidungsprozess als Interaktion zwischen Objekt- und Subjektsystem



Quelle: Bamberg; Coenenberg (1991): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 1.

Im Objektsystem sind (1) das Entscheidungsfeld und (2) die Umweltgesetze enthalten.

(1) Das Entscheidungsfeld schließt die Menge der möglichen Aktionen (sog. „Aktionsraum“), der möglichen Umweltzustände sowie die Ergebnismenge ein.²⁴⁸ Das Entscheidungsfeld besteht aus allen dem Entscheidungsträger zur Verfügung stehenden Aktionsmöglichkeiten²⁴⁹ und bildet deshalb den beeinflussbaren Teil des Objektsystems, etwa Aktivitäten zur Positionierung des Betriebstypen.

(2) Die Umweltgesetze beinhalten objektive Abgrenzungsfaktoren wie z. B. Technologien, Kapazitäten der Produktionsfaktoren oder juristische Normen²⁵⁰ und stellen über die möglichen Umweltzustände den von Unternehmern nicht beeinflussbaren Teil des Objektsystems dar. Sie beinhalten z. B. Gesetze zur Ansiedlung von Handelsbetrieben.

Das Subjektsystem umfasst das Informationssystem der verantwortlichen Personen sowie die zur Bewertung und Lösung der betriebswirtschaftlichen Aufgabe notwendige Entscheidungs-

²⁴⁸ Vgl. Heinen: Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, S. 26.

²⁴⁹ Betriebswirtschaftliche Aktionen sind meistens Kombinationen mehrerer Handlungsmöglichkeiten. Vgl. Heinen: Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, S. 26.

²⁵⁰ Vgl. Bamberg; Coenenberg: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 2.

logik. Diese beiden Elemente werden vom Zielsystem der Unternehmer mit ihren jeweiligen Wertprämissen überlagert, z. B. das Ziel langfristiger Unternehmenssicherung durch Auslandsmarktexpansion eines Betriebstypen.

Durch die Gegenüberstellung von Objekt- und Subjektsystem wird die Interaktion und Interdependenz der Entscheidungsprozesse über Informationen und Aktionen aufgezeigt, d. h. die grundlegende Struktur aufgedeckt. Um den Prozess der Entscheidungsfindung (für die Einzelhandelsplanung) zu erfassen, bedarf es jedoch der Gliederung des Prozessablaufs in einzelne Phasen. In der nachfolgenden Abbildung wird deshalb eine Konzeption vorgestellt, die den eigentlichen Vorgang in chronologisch verlaufende Teilschritte aufgliedert.

Abbildung 8: Der Entscheidungsprozess als Phasenmodell mit Teilschritten

Phase	Teilschritte des Entscheidungsfindungsprozesses	Bezug
Kognitive Phase	Auslöser (Erkennen des Entscheidungsbedarfs)	
	Behandlung des Ist-Zustands (Bewusstwerdung der Entscheidungsumstände)	
	Konkretisierung des Problems bzw. Mangels (Hinwendung zum Lösungsdenken)	
Konzeptionelle Phase	Festlegung der Maßstäbe zur Beurteilung der Lösungen (Zielorientierung)	Strategiealternativen
	Sammlung von Lösungsalternativen (Aktivierung der kreativen Phase)	
	Bewertung der Alternativen (Kognitive Überprüfung anhand der Maßstäbe)	Strategiebeurteilung
	Abschätzung evtl. Zusatzwirkungen (Beachtung der Vernetzung von Entscheidungen)	
Reale Phase	Beschlussfassung (verbindliche Entscheidung als Zielvereinbarung)	Strategiewahl
	Handlungsvorgaben	

Quelle: In Anlehnung an Birker: Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 30. Siehe auch Heinen: Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, S. 12 und den Regelkreis zur Strategieentwicklung in Kapitel 1.2.3.2.2.

Hinsichtlich der Expansionsplanung von Einzelhandelsbetrieben wurde als Defizit festgestellt, dass Besonderheiten eines Auslandsmarktes bei der Erarbeitung von Handlungsvorgaben für den Zielmarkt zu wenig berücksichtigt werden und nicht in einem gesonderten Planungsschritt erfolgen.²⁵¹ Für eine zielorientierte Strategiefindung ist es jedoch ein Entscheidungsfin-

²⁵¹ Siehe hierzu Kapitel 1.2.3.2.3.

dungsprozess (mit den Bestandteilen Alternativensuche, Beurteilung und Auswahl) notwendig, durch den eine Vertriebsstrategie für jedes Land gesondert angepasst werden kann. Nach welcher Logik der Entscheidungsprozess abläuft wird durch die Teilschritte konkretisiert:²⁵²

In der ersten, kognitiven Phase laufen drei Prozesse hintereinander ab: Nachdem der Entscheidungsfindungsprozess durch eine Problemstellung ausgelöst wurde, wird der Ist-Zustand des Themengebietes behandelt. In einem weiteren Teilschritt geht es um die Bewusstwerdung der Aufgabe bzw. des Handlungsbedarfs, d. h. es erfolgt eine Hinwendung von der Kritik zur Veränderung bzw. Problemlösung.

In der konzeptionellen Phase geht es um das Generieren zuverlässiger Alternativen zur Lösung des Problems auf Konzeptebene. Analog zur Stufe „*Strategiealternativen*“ im Planungsprozess,²⁵³ werden dazu in einem Teilschritt Kriterien und Methoden festgelegt, nach denen Lösungsvorschläge beurteilt werden sollen. Darauf folgt die eigentliche schöpferische Phase zur Sammlung von Lösungsalternativen, in der unterschiedliche Kreativitätstechniken Anwendung finden.²⁵⁴

Entsprechend der Stufe „*Strategiebeurteilung*“ im grob skizzierten Planungsprozess,²⁵⁵ werden die gefundenen Alternativen in einem weiteren Teilschritt bewertet, wobei sich eine besondere Problematik daraus ergibt, dass nicht für alle relevanten Gesichtspunkte eine quantifizierbare Zurechnung möglich wird. In einem gesonderten Schritt werden zusätzliche Auswirkungen abgeschätzt, da es in der Regel nicht gelingt, alle wechselseitigen Einflüsse bereits im voraus in die Beurteilungsmaßstäbe mitaufzunehmen.

Erst in der realen Phase (entspricht der Stufe „*Strategiewahl*“ im Planungsprozess)²⁵⁶ wird eine Alternative unter Berücksichtigung der Gesamtsituation ausgewählt und für verbindlich erklärt. Dadurch wird der Entscheidungs- bzw. Strategiefindungsprozess abgeschlossen. Dieser bildet dann die Grundlage für Handlungsanweisungen, welche die Realisierung einleiten.

Den Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung bildet die konzeptionelle Phase: Auf Basis

²⁵² Zu den Teilschritten des Entscheidungsprozesses siehe insbesondere Birker: Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 30 ff.

²⁵³ Siehe hierzu die Abbildung und Erläuterung zur Strategieentwicklung als Prozess in Kapitel 1.2.3.2.2.

²⁵⁴ Zu Analyse- und Prognoseverfahren als Instrumente der Sammlung von Lösungsoptionen im Handel siehe Hartmann, Ralph: Die Strategische Marketingplanung in Einzelhandelsunternehmen, S. 86 f. und S. 187 f. Für weitergehende Ausführungen zu Bewertungsinstrumenten für die strategische Ausgangslage, Umwelt-, Unternehmens- und Geschäftseinheitsebene siehe Lombriser; Albplanalp: Strategisches Management, S. 66-211. Siehe auch die Abb. „*Exemplarische Analyse- und Prognoseverfahren im Handel*“ in Kapitel 1.2.3.2.2.

²⁵⁵ Siehe hierzu die Abbildung und Erläuterung zur Strategieentwicklung als Prozess in Kapitel 1.2.3.2.2.

²⁵⁶ Siehe hierzu die Abbildung und Erläuterung zur Strategieentwicklung als Prozess in Kapitel 1.2.3.2.2.

langfristigen Unternehmenswachstums durch Ausweitung der Betriebstypenaktivitäten auf Auslandsmärkte als Zielorientierung von Handelsunternehmen, werden Teilstrategien und sich daraus ergebende Alternativen in einem Entscheidungsmodell zusammengeführt (Kapitel 2). Um Vorstudien für eine Überprüfung des Entwurfs vorzunehmen und die Komplexität internationaler im Vergleich zu nationaler Handelsexpansion aufzuzeigen, dient der japanische Markt als Untersuchungsobjekt (Kapitel 3 und 4). Die Bewertung der Alternativen und die Abschätzung eventueller Zusatzwirkungen erfolgt unter Zuhilfenahme eines handelsspezifisch abgeleiteten Entscheidungsmodells für einen Auslandsmarkt und wird am Beispiel des japanischen Handels überprüft (Kapitel 5).

Die reale Phase, in der eine verbindliche Auswahl und Festlegung der Auslandsmarktplanung in konkreten Vorgaben mündet, wird in dieser Arbeit durch Handlungsempfehlungen für die heimatmarktorientierte Übertragung von Betriebstypen auf den japanischen Handelsmarkt abgebildet (Kapitel 5 und 6).

2.1.3 Konzeption eines Entscheidungsmodells für die Handelsinternationalisierung

Vor dem Hintergrund des Defizits der Strategiefestlegung²⁵⁷ für die Übertragung eines Betriebstypen auf Auslandsmärkte gilt es, die Strukturierung, Erfassung und Darstellung verbindlicher Handlungsanweisungen als Zielvereinbarungen voranzutreiben. Wie vorausgehende Erläuterungen gezeigt haben,²⁵⁸ gibt es nicht nur eine einzige Vertriebsstrategie, sondern eine Vielzahl von Möglichkeiten, aus denen Handelsunternehmen auswählen können. Ein Plan zum Markteintritt in einen fremden Absatzmarkt umfasst insofern immer eine Kombination von Verfügungen und Zielvereinbarungen. Indem diese unterschiedlichen Elemente systematisiert, in einer Gesamtkonzeption für die Auslandsmarktplanung im Handel dargestellt werden und anhand dessen der Einfluss von Einzelmarktcharakteristika auf Betriebstypenkonzepte belegt wird, sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, um die bisherige Planungsweise zu verbessern.

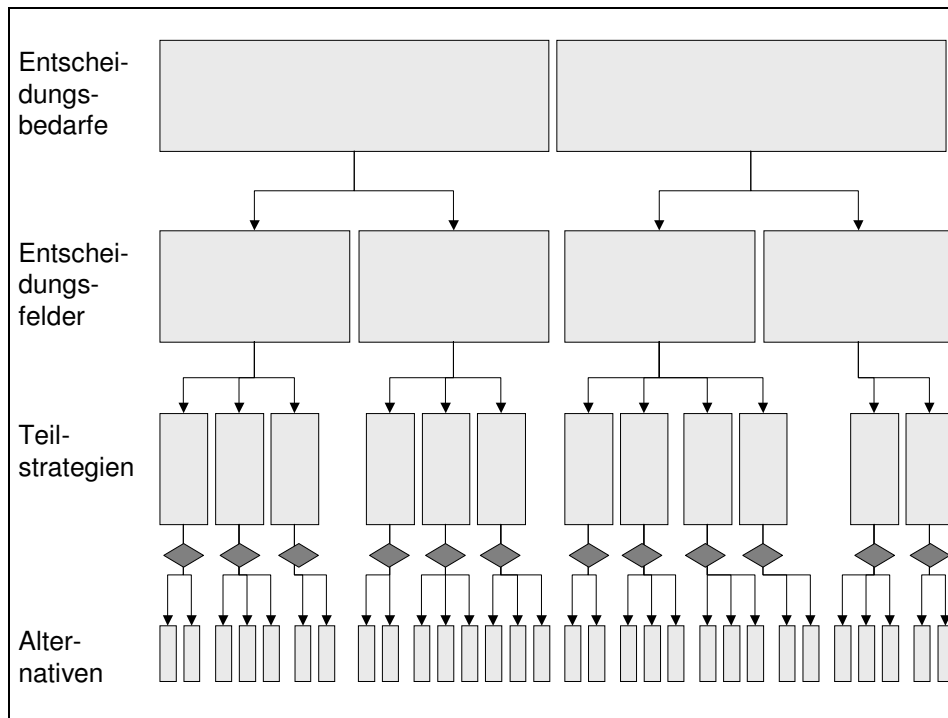
Das Ziel der Strukturierung und dadurch besseren Erfassbarkeit wesentlicher Planungsbau-
steine für Einzelhändler, die Auslandsmarktwachstum forcieren, kann durch die Systematisierung des Entscheidungsbedarfs erreicht werden. Die folgende Abbildung zeigt, wie sich The-

²⁵⁷ Siehe Kapitel 1.2.3.2.3.

²⁵⁸ Siehe Kapitel 1.2.3.2.2, indem der Ablauf der Strategieformulierung gekennzeichnet und darauf hingewiesen wird, dass komplexe Entscheidungsprobleme (z. B. eine Auslandsmarktstrategie für Einzelhandelsunternehmen) häufig nur durch eine Vielzahl von Einzelvorgaben gelöst werden können. Diese tragen dann als Teile eines Ganzen zum Gesamtplan bei.

menfelder, Teilstrategien und Alternativen aus einem beliebigen Problemlösungsbedarf ableiten und formal strukturieren lassen.

Abbildung 9: Strategischer Entscheidungsbedarf, Entscheidungsfelder, Strategien und Strategiealternativen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wißmeier: Strategien im internationalen Marketing, S. 108 f.

Unterschiedliche „Entscheidungsbedarfe“, die in einer Unternehmung bestehen, werden in der obigen Abbildung dargestellt und anhand von „Entscheidungsfeldern“ mit inhaltlich verschiedener Ausrichtung differenziert. In jedem dieser Themenfelder werden mehrere „Teilstrategien“ zusammengefasst, welche ihrerseits wiederum mehrere „Alternativen“ umfassen, aus denen eine oder mehrere ausgewählt werden, um eine strukturierte Problemlösung durchzuführen.²⁵⁹

Die oben verwendeten Begriffe „Entscheidungsbedarf“, „Entscheidungsfeld“, „Strategien“ und „Alternativen“ basieren auf der Entscheidungstheorie und sind daher wie folgt zu verstehen:

Der Entscheidungsbedarf umfasst alle von einem Unternehmen zu lösenden Aufgaben, die anhand inhaltlicher Unterschiede auch in mehr als ein Bedarfssfeld unterteilt werden können. Bei der Absatzmarktausweitung kann z. B. danach differenziert werden, ob für mehrere Län-

²⁵⁹ Vgl. Bartscher; Martin: Entscheidungstheorie, S. 58.

der gleichzeitig Planungsvorgaben zu erarbeiten sind (etwa Entscheidungen zur Zentralisierung gegenüber der Dezentralisierung weltweiter Querschnittsfunktionen) oder nur für die Bearbeitung eines neuen Landes Zielvorgaben (etwa der Grad der Sortimentsanpassung) verfügt werden müssen.

Die Menge möglicher Entscheidungen, die einem Unternehmer als beeinflussbare Elemente zur Verfügung stehen²⁶⁰ und als inhaltlich weiter abgrenzbare Bereiche des jeweiligen Planungsbedarfs zu verstehen sind, werden hier als „*Entscheidungsfelder*“ bezeichnet.²⁶¹ „*Teilstrategien*“, die einem Entscheidungsfeld zugeordnet werden, befassen sich mit inhaltlich ähnlichen Kernfragen.

Jede „*Teilstrategie*“ beinhaltet mehrere Alternativen, die es gegeneinander abzuwägen gilt, um eine Option als verbindliche Problemlösung zu bestimmen.

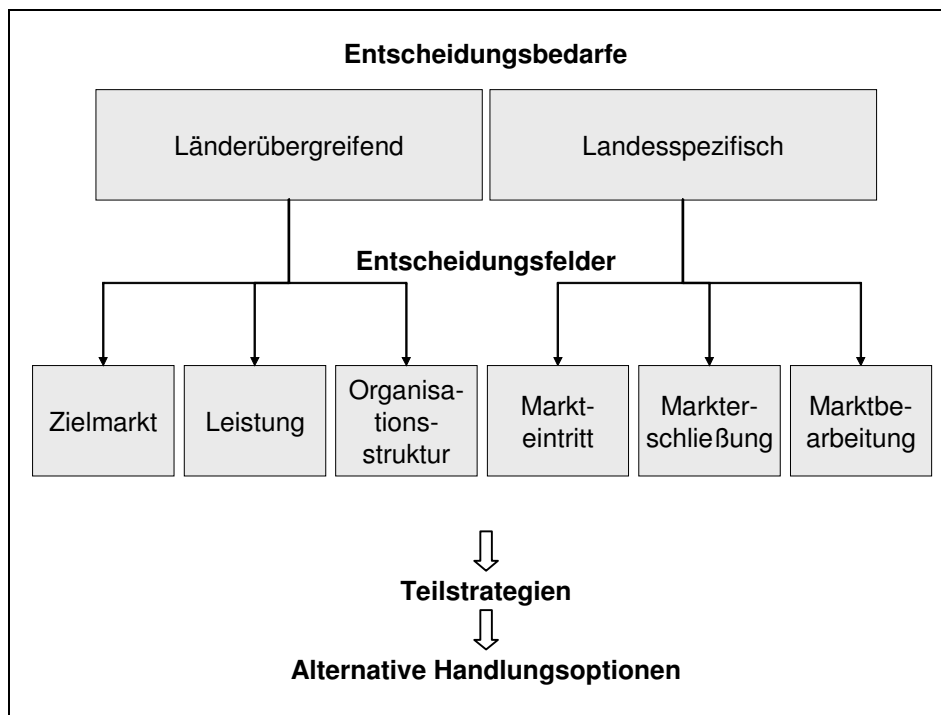
Analog zum oben vorgestellten formalen Strukturierungsentwurf soll in diesem Kapitel eine inhaltliche Konzeption zur Darstellung vertriebsorientierter Kombinationen von Handlungsanweisungen für die Auslandsmarktexpansion im Einzelhandel erarbeitet werden. Dazu werden im nächsten Kapitel (Kapitel 2.2) handelsrelevante „*Teilstrategien*“ systematisiert, welche aus bestehendem Handelwissen zusammengetragen, in Analogie zur Industrie übertragen oder gänzlich neu erarbeitet wurden.

Um zum besseren Verständnis der folgenden Ausführungen beizutragen, wurden den Planungselementen übergeordnete „*Entscheidungsbedarfe*“ und „*Themenfelder*“ der grenzüberschreitenden Absatzmarktausweitung - durch Plausibilitätsüberlegungen und unter Rückgriff auf Erkenntnisse des Internationalen Marketing und Management - wie folgt abgeleitet:

²⁶⁰ Siehe Bamberg; Coenenberg: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 14.

²⁶¹ Ein Entscheidungsfeld bezeichnet im Rahmen der Entscheidungstheorie die Gesamtheit der in einer Situation zur Auswahl stehenden Optionen und der damit verbundenen Ergebnismöglichkeiten. Vgl. Siehe hierzu z. B. Dichtl; Issing: Vahlens großes Wirtschaftslexikon, S. 558. Siehe zum modifizierten Verständnis strategischer Entscheidungsfelder auch Wißmeier: Strategien im internationalen Marketing, S. 101.

Abbildung 10: Entscheidungsbedarfe und –felder zur Erfassung von Internationalisierungsstrategien im Handel



Quelle: Eigene Darstellung.

Demnach sind Entscheidungsbedarfe danach zu unterscheiden, ob Alternativen für mehrere Auslandsmärkte simultan ausgewählt werden (länderübergreifend) oder ob aus Sicht des Heimatmarktes für nur einen einzigen Auslandsmarkt geplant werden soll (länderindividuell). Länderübergreifend werden Zielmarkt, Leistung und Organisationsstruktur der Auslandsaktivitäten durch Handlungsvorgaben festgelegt. Länderspezifisch existieren die Themenfelder Markteintritt, –erschließung und –bearbeitung eines individuellen Auslandsmarktes mit einzelnen Teilstrategien und deren alternativen Handlungsoptionen. Diese beiden Ansätze spiegeln sich auch in der Vorgehensweise der Handelspraxis wider: Z. B. wird auf Konzernebene für mehrere Länder festgelegt, in welchen Regionen das Handelsunternehmen langfristig tätig sein will. Beispielsweise fokussiert die Metro Group die Regionen Asien und Europa.²⁶² Zusätzlich erfolgt die Anpassung eines Betriebstypen an die lokalen Nachfragepräferenzen und Handelsstrukturen jedes einzelnen Auslandsmarktes über landesspezifische Vorgaben, z. B. richtet sich die Marktetablierungsform (Joint Venture, Akquisition, usw.) nach den individuellen Umfeldbedingungen eines Landes und kann nicht länderübergreifend praktiziert werden.

²⁶² Schriftliche Auskunft auf eine Anfrage bei der Abteilung Presse- & Öffentlichkeitsarbeit der Metro Group vom 01.08.2003.

Die präsentierte Grundkonzeption zur Expansionsplanung (siehe vorausgehende Abbildung) gilt es im folgenden Kapitel durch die weitere Systematisierung und Erfassung wesentlicher Teilstrategien und Handlungsalternativen von Einzelhandelsunternehmungen zu vervollständigen. Dadurch soll geklärt werden, welche handelsspezifischen Besonderheiten sich aus der Planung des Auslandmarktwachstums ergeben.

2.2 Erfassung vertriebsorientierter Auslandsmarktplanung im Handel

Die Zusammenstellung und Systematisierung von absatzgerichteten Internationalisierungs-konzepten in diesem Kapitel erfolgt anhand eines deduktiven Aufbaus, d. h., die Analyse er-streckt sich von allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Erklärungsansätzen über (einzel-handelsbezogene) länderübergreifende bis hin zu länderindividuellen Planungselementen.

Diese Deduktionssystematik soll zunächst die Leistungsfähigkeit einzelner wirtschaftswissen-schaftlicher Ansätze in einen größeren Gesamtzusammenhang stellen. Außerdem sollen Defi-zite hinsichtlich integrativer Planungsansätze für grenzüberschreitende Absatzmarktauswei-tung von Einzelhandelsunternehmen deutlich gemacht und dessen sektorenspezifische Beson-derheiten bei der Auslandsmarktplanung herausgearbeitet werden.

Bevor auf handelsorientierte Entscheidungstatbestände und die Weiterentwicklung des Mo-dellentwurfs zur Betriebstypenexpansion in Auslandsmärkte eingegangen wird, werden zu-nächst Entwicklungsrichtungen der wirtschaftswissenschaftlichen Auslandsforschung im Zeitablauf dargestellt. Diese Evolutionsübersicht zeigt, woraus Internationalisierungsansätze entstanden sind, in welche Richtung sie sich entfaltet haben und welche Muster sich aus der Evolution projizieren lassen. Charakteristische Themenschwerpunkte werden abgeleitet, um anhand dieser Systematik aufzuzeigen, wohin sich dieses Forschungsgebiet möglicherweise weiterentwickelt bzw. entwickeln sollte.

Im weiteren Verlauf werden dann handelsorientierte Teilstrategien für das Vertriebsmanage-ment dahingehend betrachtet, wie ein grenzüberschreitender Absatz für mehrere Länder gleichzeitig und daran anschließend nur für ein spezielles Land geplant wird.

2.2.1 Ursprung und Evolution von Konzepten zur Expansion in neue Märkte

Erste Konzepte, die das Ausland in wirtschaftswissenschaftliche Thesen einbeziehen, werden auf die zweite Hälfte des 18. Jahrhunderts datiert. Der britische Nationalökonom *David Ri-cardo* beschrieb damals, dass sich weltweiter Warenaustausch nicht nur dann lohne, wenn ei-ne Nation absolute Kostenvorteile bei der Erzeugung eines Gutes habe, sondern auch dann, wenn komparative, relative Kostenvorteile vorlägen.²⁶³ Nach Ricardo sollte eine Volkswirt-schaft ihren komparativen Vorteil nutzen, d. h. sich auf die Produktion und den Export jener Güter spezialisieren, die sie mit dem größten komparativen Vorteil erstellen könne. Dadurch würden alle Länder vom Außenhandel profitieren, auch diejenigen, die Güter preisgünstiger

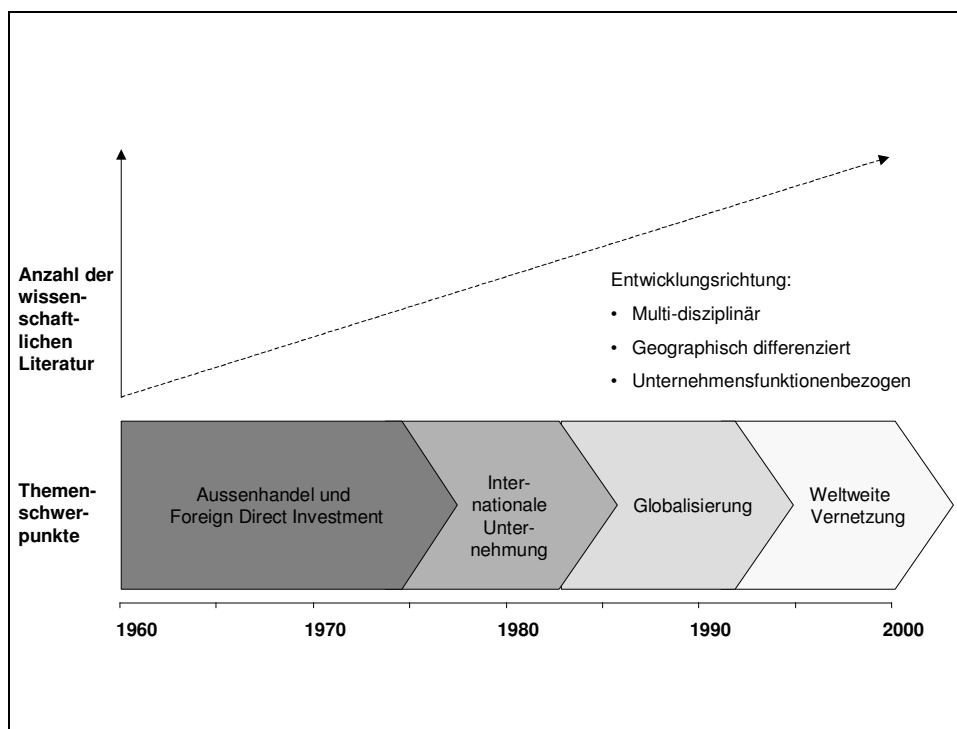
²⁶³ Vgl. Zentes; Swoboda: Grundbegriffe des Internationalen Managements, S. 170.

erstellen könnten als das Ausland. Dieses Gesetz des relativen komparativen Kostenvorteils diente lange als wichtiges Argument für den Freihandel.

Isoliert wurden Internationalisierungstheorien und –strategien²⁶⁴ allerdings erstmals in den 1960er Jahren betrachtet.²⁶⁵ Inzwischen bietet die Literatur zum Internationalen Management allerdings zahlreiche Erklärungsansätze zur Unternehmenstätigkeit im Ausland, von denen die wichtigsten hier zusammengestellt werden.

Da es mehrere Möglichkeiten gibt, die Vielzahl der auslandsorientierten Theorien und Strategien aufzuzeigen, werden zunächst wesentliche Themenschwerpunkte im zeitlichen Ablauf dargestellt. Es können vier Evolutionsphasen identifiziert werden, die etwa alle zehn bis fünfzehn Jahre einen Paradigmenwechsel einleiten. In der unten stehenden Graphik werden diese zunächst visualisiert, bevor sie eingehender erläutert werden:

Abbildung 11: Evolution von Internationalisierungskonzepten



Quelle: Eigene Darstellung.

²⁶⁴ An dieser Stelle wird sowohl von Internationalisierungstheorien als auch –strategien gesprochen. Der Grund dafür liegt in der sprachlichen Varianz und der zum Teil unterschiedlichen Auslegung. Ob ein Internationalisierungsansatz als Theorie oder Strategie verstanden wird, hängt von der Perspektive ab. Viele Ansätze, die in der Literatur als Theorie bezeichnet werden (z. B. Standorttheorie) werden in einem anwendungsbezogenen Kontext als Strategie aufgefasst (z. B. Standortstrategie). Eine eindeutige Kategorisierung erfolgt nur in wenigen Fällen.

²⁶⁵ Der erste systematische Versuch, Internationalisierungsaktivitäten zu begründen, wird Stephen Hymer (1960) zugeschrieben. Hymer war dabei besonders an der Untersuchung wertschöpfender Aktivitäten von Unternehmen bei der Auslandsmarktbearbeitung interessiert. Vgl. Dunning: The Key Literature on IB Activities, S. 37.

Das Schaubild zeigt neben den thematischen Schwerpunkten einzelner Zeitabschnitte und der quantitativen Zunahme wissenschaftlicher Beiträge,²⁶⁶ wie sich die grenzüberschreitende Forschung auch in qualitativer Hinsicht verändert hat: Aufsätze und Monographien über Unternehmenstätigkeit im Ausland und deren Begründung werden zunehmend komplexer und entwickeln sich in den verschiedensten Bereichen und Sektoren weiter, in der Handelswissenschaft bislang allerdings nur in geringem Maße.

Chronologisch lassen sich die marktspezifischen und unternehmerischen Veränderungen sowie deren wissenschaftliche Erforschung in vier Hauptströmungen untergliedern:

- (1) Außenhandel und Foreign Direct Investment (FDI)²⁶⁷;
- (2) Internationale Unternehmung;
- (3) Globalisierung;
- (4) Weltweite Vernetzung.

Diese einzelnen Themenschwerpunkte und die Breite des Forschungsspektrums ergeben sich sowohl aus der im jeweiligen Zeitraum entstandenen Literatur als auch aus dem temporalen Problemlösungsbedarf der Unternehmungen, die in der folgenden Phasendarstellung aufgeführt werden:

- (1) Die Phase des Außenhandels und FDI (1960 bis Mitte der 1970er):

In der Periode von 1960 bis in die Mitte der 1970er Jahre beherrschen Erklärungsmodelle der klassischen Außenhandelstheorie die wissenschaftliche Internationalisierungsforschung.²⁶⁸

Die Weltwirtschaft ist bestimmt durch unabhängige, eigenständige Ländermärkte. Ein internationaler Kapitalmarkt existiert noch nicht und Direktinvestitionen bzw. grenzüberschreitende Geschäftstätigkeiten erfolgen lediglich in zwei Bereichen:

Nur einige wenige Industriebetriebe und verbundene herstellernahe Dienste sind über den Heimatmarkt hinaus aktiv. Hingegen versuchen Handelshäuser (z. T. in nationalem Auftrag) Rohstoffe und landwirtschaftliche Erzeugnisse im Ausland anzubieten. Diese Entwicklung wird vor allem durch technische Neuerungen im Transportwesen begünstigt, zum Beispiel

²⁶⁶ Es wird davon ausgegangen, dass die Zunahme der Forschungsbeiträge auf folgende Faktoren zurückzuführen ist: die wachsende Dynamik und Komplexität des Forschungsgegenstandes, die steigende Anzahl an Forschern insgesamt, die Globalisierung von Forschungsaktivitäten, die Zunahme von (vor allem elektronischen) Austauschmöglichkeiten von Wissen sowie die verbesserte statistische Erfassung von Publikationen.

²⁶⁷ „Foreign Direct Investment“ bzw. „Direktinvestitionen ins Ausland“ messen den Transfer von Kapital aus einem Land in das übrige Ausland, in der Regel in Abhängigkeit von Niveauunterschieden des realen Zinssatzes.

²⁶⁸ Für eine ausführliche Darstellung makroökonomischer Außenhandelstheorien vgl. Perlitz (1997): Internationales Management, S. 78 ff und Dülfer: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, S. 87 ff.

durch den Einsatz von Luftstrahltriebwerken im kommerziellen Fracht- und Personenflugverkehr oder der aufkommenden Container-Schifffahrt, durch die der internationale Warentransport schneller, sicherer und auch kostengünstiger erfolgt als bei traditioneller Seefracht-Beförderung.

In der Wissenschaft stehen durch diese Realmarktentwicklung in der Phase von 1960 bis Mitte der 1970er Jahre daher zunächst Erklärungsansätze für FDI und außenhandelsorientierte Modelle im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Erst gegen Ende dieser Periode verlagert sich der Themenschwerpunkt zu industriellen Organisationsmodellen.²⁶⁹

Anfangs werden beispielsweise Finanzströme vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kapitalmarktzinsen untersucht. Darauf aufbauend werden wertschöpfende Aktivitäten durch FDI betrachtet, die nun weniger auf Finanzierung, aber vermehrt auf branchenspezifische Investitionsbedingungen²⁷⁰ sowie Branchen- und Länderschwerpunkte²⁷¹ von FDI eingehen. Auf der Grundlage dieser Veröffentlichungen werden bis Mitte der 1970er Jahre weitere Forschungsgebiete der Außenhandelstheorie und des FDI thematisiert:²⁷²

- Theorien über die aus grenzüberschreitender Aktivität resultierenden Wettbewerbsvorteile (aus nationalökonomischer Sicht),
- Untersuchungen zum Einfluss standortbezogener Heimatmarktcharakteristika auf die sektorale und geographische Distribution von FDI sowie
- Risikodiversifikationshypothesen im Rahmen von FDI.

Der übergreifende Tenor der Forschungsliteratur mit Schwerpunkt FDI und Außenhandel scheint dabei – im Gegensatz zu späteren Phasen - überaus positiv zu sein. Demnach profitierten Empfängerländer in der Regel von den Direktinvestitionen, u. a. durch den Transfer von Fähigkeiten der Unternehmensführung, neuen Technologien und Organisationskonzepten.²⁷³

²⁶⁹ Zum Beispiel das 1965 von Perlmutter vorgestellte und 1974 von Perlmutter und Heenan weiterentwickelte EPRG-Schema (siehe hierzu auch die Erläuterungen in Kapitel 1.2.2.1). Siehe Heenan; Perlmutter: Multinational Organization Development. Zu Implikationen der Internationalisierungstheorien für das Organisationsmanagement siehe auch Kreikebaum: Organisationsmanagement in internationalen Unternehmen, S. 65 ff.

²⁷⁰ Die Branchenzusammensetzung von Direktinvestitionen sowie Erklärungsansätze für das unternehmerische Streben nach Eigentum und Kontrolle von Auslandsinvestitionen gehen auf Stephen Hymer zurück, der seine Erkenntnisse erstmals 1960 in seiner Doktorarbeit über FDI vorstellt. Siehe hierzu den Nachdruck von Hymers Monographie: The Internationalization of National Firms: A Study of Direct Investment.

²⁷¹ Eine makroökonomische und außenhandelsorientierte Sicht wird durch eine länderspezifische Faktorenanalyse herbeigeführt, die versucht, sowohl herkunfts- als auch standortbezogene Wettbewerbsvorteile zu erklären. Diese Hypothesen werden durch die Publikation von Raymond Vernon über FDI und den Produktlebenszyklus bekannt. Siehe hierzu den 1966 entstandenen Artikel von Vernon: International Investment and International Trade in the Product Cycle, S. 90 ff.

²⁷² Vgl. Dunning: The Key Literature on IB Activities, S. 39.

²⁷³ Vgl. Dunning: The Key Literature on IB Activities, S. 39.

Diese positiven Ansichten werden in dieser Phase noch nicht kritisch hinterfragt.²⁷⁴

Wesentliche Forschungskonzepte sind in der nachfolgenden Übersicht tabellarisch zusammengefasst, wobei für detaillierte Erläuterungen der Modelle auf die Originalquelle verwiesen wird.

Abbildung 12: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung von 1960 bis Mitte der 1970er Jahre

Modell	Autor	Kernaussage	Jahr
Theorie der technologischen Lücke	Posner, Arrows	Exporte entstehen durch das Vorhandensein einer technologischen Lücke zwischen In- und Ausland.	1961
Nachfragestrukturhypothese	Lindner	Der potenzielle Export wird durch die Inlandsnachfrage bestimmt. Bei Sättigung des Inlandsmarktes wird der Aktionsradius auf das Ausland ausgeweitet.	1961
Lernkurventheorie	Posner, Arrows	Das Land (oder Unternehmen) mit der "steilsten" Lernkurve verfügt über die besten Exportchancen.	1961
Modell der strategischen Lücke	Ansoff	Die Sicherung des zukünftigen Unternehmenswachstums erfolgt über die Schließung der sog. Strategischen Lücke, welche sich aus einer Matrix alter und neuer Produkte bzw. Märkte ergibt.	1965
Verhaltenstheorie	Aharoni	Bestimmte Unternehmen tätigen wegen unvollkommener Informationen und fehlender Problemlösungskompetenz keine erfolversprechenden Direktinvestitionen.	1966
Faktorproportionentheorem	Heckscher, Ohlin	Richtung und Struktur des Welthandels hängen von der Faktorausstattung eines Landes/einer Region ab.	1966
Produktlebenszyklus	Vernon	Der Export eines Gutes ist abhängig von der Phase des Produktlebenszyklus, in der es sich befindet.	1966
Theorie des monopolistischen Vorteils	Hymer, Kindleberger	Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen müssen über spezifische monopolistische Vorteile verfügen, um evtl. Nachteile auf dem Auslandsmarkt ausgleichen zu können.	1960 1969
Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens	Hymer, Kindleberger	Zu Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment) kommt es, weil Oligopolisten ein gestörtes Gleichgewicht wiederherstellen wollen und sog. "Follow the Leader"- bzw. "Cross Investment"-Strategien verfolgen.	1960 1969
Imperialismus-Theorie	Wolff, Galtung	Zur Auslandstätigkeit kommt es auf Grund des kollektiven Interesses von Volkswirtschaften, andere Volkswirtschaften zu kontrollieren. Die kontrollierenden Volkswirtschaften erreichen ihre Ziele durch die aktive Einbindung anderer Akteure (Unternehmen).	1970 1972

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Auslandsmarktexpansion institutioneller Handelsunternehmen sind vor allem die Aussagen über Direktinvestitionen maßgeblich. Allerdings findet in dieser frühen Phase der Internationalisierungsforschung noch keine sektoren- oder branchenspezifische Differenzierung

²⁷⁴ Kritik an den positiv ausgelegten Ergebnissen von FDI wird erst in der nächsten Phase der Internationalisierungsforschung angeführt und an der entsprechenden Stelle im folgenden Text erläutert.

statt, auch nicht für den Einzelhandel.

(2) Die Phase der internationalen Unternehmung (Mitte der 1970er bis 1980):

Während man sich in der Phase der 1960er- bis Mitte der 1970er-Jahre vorwiegend mit Modalitäten des Ressourcentransfers im Rahmen der makroökonomischen Außenhandelstheorie und FDI beschäftigte, wendet man sich in der anschließenden Forschungsphase der internationalen Unternehmung als Institution zu.

Dieses Umdenken der 1970er und 1980er Jahre wurzelt vor allem in technischen Neuerungen der Mikroelektronik²⁷⁵ (z. B. durch die Erfindung von Mikroprozessoren oder elektronischen Superrechnern) und der Nutzung neuer Energieformen²⁷⁶ (z. B. Kernenergie). Durch diese Innovationen sind Unternehmen in der Lage, Abläufe weitgehend zu automatisieren, Prozesse zu beschleunigen sowie größere Mengen an Informationen überhaupt erst kostengünstig verarbeiten zu können.

Durch diese Entwicklung wurden die parallele Bearbeitung mehrerer Ländermärkte für einzelne Unternehmen und verschiedene Veränderungen in der Weltwirtschaft gefördert:²⁷⁷ Erstens erhöhen sich der Internationalisierungsgrad kapitalgebender Unternehmen, ihre Unternehmensgröße sowie das Diversifizierungsspektrum. Zweitens werden Direktinvestitionen nicht mehr nur überwiegend von den nordamerikanischen, sondern auch von japanischen und europäischen Konzernen getätigt. Drittens wird der Austausch von Geld- und Warenströmen für Unternehmer durch die Verschmelzung internationaler Märkte zu interdependenten Zoll- und Freihandelszonen, wie der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft EEC oder der lateinamerikanischen Freihandelszone LAFTA, vereinfacht. Durch diese Zusammenschlüsse wird eine Harmonisierung der Geld- und Währungspolitik eingeleitet, die den Handel und Kapitalfluss zwischen diesen eingebundenen Ländern und Unternehmen zusätzlich beschleunigt.

Überdies kommt es in wissenschaftlichen Veröffentlichungen vermehrt zu Kritik an FDI-Theorien. Es heißt, diese seien nur limitiert in der Praxis anwendbar, da sie wesentliche Effekte ignorierten:²⁷⁸ Erstens können keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen der Messgröße FDI und dem Wachstum von multinationalen Unternehmen hergestellt werden. Denn Unternehmen, die ein Büro oder eine Tochtergesellschaft im Ausland eröffnen, wären auch in der

²⁷⁵ Gall: Mikroelektronische Forschung in der Fraunhofer-Gesellschaft und die Forschungspolitik der Bundesländer in den 1980er Jahren, S. 2 ff.

²⁷⁶ Varchim; Radkau: Kraft, Energie, Arbeit, S. 187 ff.

²⁷⁷ Vgl. Dunning: The Key Literature on IB Activities, S. 54.

²⁷⁸ Zu ausführlichen Antithesen über das Verhältnis von FDI und multinationalem Unternehmenswachstum siehe Hennart: Theories of the Multinational Enterprise, S. 129.

Lage, lokales Kapital zu leihen oder Gewinne vor Ort zu reinvestieren. Zweitens begründen unterschiedliche Zinssätze weder eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung für die Existenz multinationaler Unternehmen, wie bis in die 1970er Jahre angenommen wurde.²⁷⁹

Außerdem findet die Abschottung eines Landes gegen ausländische Wettbewerber und damit auch der Ausschluss von FDI zum Aufbau und zur Stärkung der heimischen Wirtschaft, wie dies beispielsweise bis in die jüngste Zeit für Südkorea gültig war, in der klassischen Theorie keine Erwähnung. Erst die Untersuchungen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen Anfang der 1990er Jahre schärften den Blick für positive Effekte von FDI-Abstinenz.

In der wissenschaftlichen Forschung wird diese Entwicklung (von FDI und volkswirtschaftlichen Außenhandelstheorien hin zum internationalen Unternehmen) durch Erklärungsmodelle über die Charakteristika des Marktes sowie der multinationalen Unternehmung als Institution reflektiert. Die internationale Unternehmung wird nun nicht mehr als wettbewerbshemmender Nutznießer monopolistischer Vorteile gesehen, sondern als positivistisches Kompensationsinstrument zum Ausgleich von Marktungleichgewichten und zur natürlichen Verteilung von Ressourcen und Fähigkeiten auf unterschiedliche Ländermärkte. Der Fokus schwenkt gleichfalls vom Betrieb als Produzent zum Betrieb als Intermediär. Dabei steht die Frage im Vordergrund, warum Unternehmen zunehmend außerhalb ihres Heimatmarktes in wertschöpfende Aktivitäten investieren. So werden etwa Unternehmungen auf ihre Fähigkeit hin untersucht, Ressourcenbestand bzw. -entwicklungsmöglichkeiten grenzüberschreitend einzusetzen.

Weitere Schwerpunktthemen bilden Erklärungsansätze zum Internationalisierungsprozess²⁸⁰ sowie zu heimatmarktspezifischen Unternehmensunterschieden bei der Entscheidung zum Auslandsengagement. Erstmals werden auch integrierte Modelle vorgestellt, die gleichzeitig auf kausale, modale und lokale Zusammenhänge innerhalb der geographisch expandierenden Unternehmung eingehen.²⁸¹

²⁷⁹ Wären allein attraktive Zinssätze Hauptanreiz für FDI, dann müssten Banken (als Kapitalspezialisten) einen weit größeren Anteil an den Auslandsinvestitionen vorweisen als Produktionsunternehmen oder andere Dienstleister. Außerdem wären die sog. „*crossflows*“, also gleichzeitiger Investitionsimport und –export eines Landes, nur durch Risikostreuung innerhalb eines Portfolios zu rechtfertigen, was wiederum eher Finanzinstituten als Handels- oder Produktionsunternehmen zu Eigen wäre. Vgl. Hennart: *Theories of the Multinational Enterprise*, S. 129.

²⁸⁰ Z. B. die Prozessmodelle von Johanson und Vahlne (1977) oder Lusotarinen (1979), in denen erläutert wird, wie nationale Unternehmen sich zu multinationalen Konzernen entwickeln. Siehe Johanson; Vahlne: *The internationalization process of the firm*, S. 23 ff.

²⁸¹ Das sog. Eklektische Modell (OLI-Paradigma), geht auf Abhängigkeiten zwischen den Determinanten Wettbewerbsvorteil (O-Faktoren), Standort (L-Faktoren) und Internalisierung (I-Faktoren) ein. Als eklektisches Modell wird es bezeichnet, weil multinationale Aktivität durch eine Vielzahl von Theorien erklärt wird. Dunning: *Trade, Location of Economic Activity*, S. 395 ff.

Neben der veränderten Sichtweise von Unternehmungen werden die Merkmalsausprägungen unterschiedlicher Märkte im Hinblick auf deren Investitionsattraktivität hin untersucht. Dabei stehen einerseits Marktcharakteristika im Hinblick auf institutionelle und soziale Strukturen im Vordergrund. Andererseits wird in dieser Phase auch die Rolle des Staates als Investitionsförderer betrachtet,²⁸² der ausländisches Kapital durch eine entsprechende Fiskalpolitik, Nachfragesteuerung oder Strukturpolitik anzuziehen versucht.

Wesentliche Forschungskonzepte fasst die nachfolgende Übersicht tabellarisch zusammen.

Abbildung 13: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung von Mitte bis Ende der 1970er Jahre

Modell	Autor	Kernaussage	Jahr
Ressourcetransferorientierter Ansatz	Fayerweather	International tätige Unternehmen sind in der Lage, Wettbewerbsvorteile im Ausland durch den Transfer von geeigneten Ressourcen zu erzielen.	1975
Standortfaktorentheorie	Rugman	Zur Entscheidung über einen neuen Standort im Ausland kommt es nicht nur dort, wo die externen Bedingungen günstig sind, sondern wo die internen Unternehmenscharakteristika und Motive der Auslandstätigkeit ebenso bedeutend sind.	1975
Internationalisierungsprozess-Modell	Johanson	Die Internationalisierung von Unternehmen erfolgt im Zeitablauf durch das permanente Zusammenspiel verschiedener Faktoren, durch die sich Unternehmen in Richtung Internationalisierung weiterentwickeln und Lernkurveneffekte erzielen.	1975
Internalisierungstheorie	Buckley, Casson	Unternehmen wickeln Transaktionen solange über die Hierarchie ab (dann = Direktinvestitionen), wie die dadurch verursachten Koordinationskosten geringer sind als die Transaktionskosten bei der Abwicklung über den Markt.	1976
Lerntheorie	Johanson, Vahlne	Erst mit zunehmender Kenntnis und Erfahrung im Ausland werden risikoreichere Investitionen getätigt.	1977
EPRG-Schema	Perlmutter	Unterschiedliche Führungskonzepte und Unternehmenskulturen haben Einfluss auf die bestehende Unternehmensorganisation und deren Funktionsbereiche (z. B. Kontrollfunktion).	1977
Eklektisches Modell	Dunning	Art und Umfang (z. B. Marktbearbeitungsform) eines internationalen Engagements sind abhängig von unterschiedlichen Faktoren wie Eigentums-, Internalisierungs- und Standortvorteilen.	1977
Erweitertes Internationalisierungsprozess-Modell	Luostarinen	Erweiterung des Internationalisierungsprozessmodells: differenziertere Betrachtung etwa darüber, dass das Internationalisierungsverhalten abhängig von der jeweiligen Branche zu sehen sei.	1979

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf das hier in Rede stehende Untersuchungsobjekt kann konstatiert werden, dass vorwiegend das Auslandsmarktwachstum produzierender Unternehmen erforscht wird. Zwar lassen sich die Mehrzahl der Ansätze auch auf internationale Einzelhandels- oder Dienstleistungsbetriebe übertragen, ausgerichtet auf deren sektoren- und branchenspezifischen Beson-

²⁸² Siehe hierzu insbesondere die Publikation von Kojima: Direct Foreign Investment.

derheiten sind die Erklärungsansätze allerdings nicht.

(3) Globalisierung (1980 – Mitte der 1990er Jahre):

Die Phase der „*Globalisierung*“ ab Anfang der 1980er Jahre ist gekennzeichnet durch diverse Umweltveränderungen: Erstens schafft die weltweit einsetzende Privatisierung und Deregulierung in Bereichen wie Telekommunikation, Energieversorgung oder Banken neue Möglichkeiten für Auslandsinvestitionen. Zweitens führt die regionale Integration (beispielsweise der EU) sowie das Abschmelzen kommunistisch protektionierter Wirtschaftsräume (beispielsweise die Auflösung der DDR, der Zerfall der Sowjetunion und die Annäherung Chinas an eine marktwirtschaftliche Wirtschaftspolitik) dazu, dass mobile Faktorströme und Migrationsbewegungen die Wahrscheinlichkeit grenzüberschreitender Aktivität erhöhen. Weitere Trends, die zu einem enormen Anstieg globaler Geschäftigkeit geführt haben, bestehen in multinationalen Unternehmenszusammenschlüssen und Akquisitionen (sog. „*M&A*“) sowie strategischen Allianzen. Aber auch durch neue Informationstechnologien getriebene Prozessinnovationen, wie z. B. Just-in-Time-Systeme zur Warenbereitstellung, fördern die Leistungsfähigkeit weltweit tätiger Großunternehmen.

Durch die zunehmende Globalisierung wird das zwischenstaatliche Unternehmenswachstum beschleunigt²⁸³ und ein gestiegenes Interesse an der „*Globalisierungsfrage*“ in der Praxis der 1980er und 1990er Jahre wird hervorgerufen. Dies gilt auch für den Handel.

In dieser Periode treten daher wissenschaftliche Erklärungsmodelle in den Mittelpunkt, die nicht mehr nur das Unternehmen als Institution, sondern auch unternehmensexogene Faktoren und verhaltenswissenschaftlich begründete Strategien der Unternehmensinternationalisierung analysieren. Beispielsweise bauen die Theorien der Uppsala School²⁸⁴ (siehe Tabelle) auf verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen auf.

Während sich bis zu den frühen 1980er-Jahren vorwiegend Volkswirte mit dem Thema internationale Wirtschaftsaktivität beschäftigt haben, greifen nun verstärkt Betriebswirte aus den

²⁸³ Laut einer Studie der OECD wuchsen in den 1980er Jahren Direktinvestitionen im Ausland viermal schneller als das Welthandelsvolumen, die Anzahl grenzüberschreitend tätiger Unternehmen stieg ebenfalls an. Diese Zunahme führt dazu, dass die Bedeutung global tätiger Unternehmen innerhalb nationaler Märkte stetig ansteigt. Vgl. Lombriser, Alblplanalp: Strategisches Management, S. 15.

²⁸⁴ Allerdings berücksichtigt die Uppsala Schule weder die zeitliche Komponente (wann genau und in welchem Zeitraum wird internationalisiert?), noch die gesamte Bandbreite an Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen. Auch wird kritisiert, dass der Uppsala-Ansatz eher für Industrieunternehmen und weniger für Handels- oder Dienstleistungsunternehmen geeignet scheint. Siehe zur Erläuterung sowie kritischer Würdigung des Ansatzes auch Schmid: Die Internationalisierung von Unternehmen aus Perspektive der Uppsala-Schule, S. 390.

Disziplinen Strategische Unternehmensführung,²⁸⁵ Organisationstheorie oder Wirtschaftsgeographie und -geschichte das Thema „Globalisierung“ auf. Auch in der Handelsforschung wird auf das Thema eingegangen, wenn auch erst in vereinzelt Aufsätzen.²⁸⁶ Beispielsweise werden Ausmaß, Struktur und Vorgehensweise grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit multinationaler und globaler Unternehmen analysiert. Porter etwa liefert mit dem sog. „Diamant-ansatz“ wichtige Erklärungen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus besonders konkurrenzfähigen Branchen eines Landes (siehe auch die Erläuterung in der nachfolgenden Tabelle).²⁸⁷ Aber auch theoretische Konzepte und Strategien zu Besitzverhältnissen und Verflechtungen multinationaler Konzerne werden verstärkt erforscht und aufgearbeitet.²⁸⁸

Wesentliche Forschungskonzepte veranschaulicht die nachfolgende Übersicht tabellarisch.

Abbildung 14: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung von 1980 bis Mitte der 1990er Jahre

Modell	Autor	Kernaussage	Jahr
Internationalisierungsmodell der Uppsala School	Johansson, Vahlne	Die Internationalisierung von Unternehmen erfolgt im Zeitablauf anhand der sog. „Establishment Chain“ (zeitliches Muster der Marktabstufungsformentwicklung) und der „Psychic Distance Chain“ (Muster der Marktbearbeitungsreihenfolge). Durch das permanente Zusammenspiel von statischen und dynamischen Faktoren entwickelt sich die Unternehmung inkremental weiter und erhöht durch zyklische Lernprozesse im Laufe der Jahre ihre Internationalität.	1990
Diamant-Ansatz	Porter	Die Wettbewerbsfähigkeit bestimmter Branchen sowie von Unternehmen dieser Branchen (gemessen an spezifischen Faktoren) innerhalb einer Volkswirtschaft bestimmt deren internationale Wettbewerbsfähigkeit.	1990

Quelle: Eigene Darstellung.

Obwohl die Globalisierungsdiskussion Anfang der 1990er Jahre auch von Handelsforschern aufgegriffen wird, werden in diesem frühen Stadium noch keine übergreifenden Modelle oder Erklärungsansätze präsentiert, sondern es wird vorwiegend diskutiert, welche Anforderungen die zunehmende Globalisierung an Handelsunternehmen stellt.

(4) Weltweite Vernetzung (seit Mitte der 1990er Jahre):

Im Zuge der Entstehung der sog. „New Economy“ seit Mitte der 1990er Jahre schlägt sich die

²⁸⁵ Vergleiche Kapitel 2.2.1 zur Evolution generischer Strategiekonzepte.

²⁸⁶ Zu den ersten Aufsätzen gehören z. B. die von Laulajainen: Two retailers go global, S. 607 ff. (1991) und Diller; George: Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels, S. 165 ff (1993). Mit der Globalisierung im Handel befassen sich deutsche Publikationen erst Ende der 1990er Jahre, z. B. Zentes; Swoboda: Globales Handelsmanagement (1998) oder Beisheim (Hrsg.): Distribution im Aufbruch (1999).

²⁸⁷ Siehe hierzu Porter: The competitive advantage of nations, S. 1 ff.

²⁸⁸ Siehe hierzu z. B. Doz; Asakawa; Santos; Williamson: The metanational corporation oder Storper; Scott: The wealth of regions, S. 505 f.

Vernetzung durch neue Informationstechnologien und Datenübertragungsmöglichkeiten auch in der internationalen Management- und Marketingliteratur nieder. Während die Informations- und Datenverarbeitung inzwischen als relativ ausgereift gilt, steht die Erforschung des Wissensmanagements, d. h. die Gewinnung, die Anwendung und der Verbleib und die Verteilung von Wissen im internationalen Unternehmen, derzeit im Vordergrund. Dies wird sehr bezeichnend als „*upgrading intellectual capital as a wealth enhancing process*“²⁸⁹ beschrieben. Besonders für die nicht patentierbaren Vertriebskonzepte im Handel stellen Wissensmanagement und -sicherung sowie die Beschleunigung des Aufholwettbewerbs einen zentralen Erfolgsfaktor dar.

In der Forschungsliteratur werden Alternativen, Muster und Methoden grenzüberschreitender Wertschöpfung (etwa durch weltumspannende Finanzströme und eCommerce) untersucht. Gleichzeitig offeriert die Aufhebung von Raum und Zeit durch die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie weltweit agierenden Unternehmen ein nunmehr breiteres Spektrum grenzüberschreitender Transaktionen und Investitionen, welche wissenschaftlich untersucht werden.

Dynamische Aspekte der grenzüberschreitenden Marktbearbeitung sowie die Lernfähigkeit multinationaler Organisationen werden außerdem betont, z. B. in Untersuchungen zu Rückkopplungen zwischen Heimat- und Auslandsgesellschaft,²⁹⁰ der inkrementalen Evolution von Reichweite und Intensität organisatorischen Wandels bei Internationalisierungsprozessen (3 Es-Ansatz von Kutschker; Bäuerle 1993) oder der Auslandsmarkterschließung als diskontinuierlichem, schubweisem Gestaltungsprozess mit Ruhephasen (Gains-Ansatz von Macharzina; Gelhard 1991).²⁹¹ Des Weiteren werden komplementäre Konzepte erläutert, z. B. die gleichzeitige Nutzung verschiedener Markttablierungsformen²⁹² innerhalb eines multinationalen Konzerns.

Kritisch hinterfragt werden außerdem die in den 1980er Jahren postulierten Globalisierungsthesen. Durch empirische Untersuchungen belegen beispielsweise Rugman und Hodgetts²⁹³, dass globale Unternehmen sich wieder vermehrt der Planung auf regionaler Ebene zuwenden

²⁸⁹ Dunning: The Key Literature on IB Activities, S. 57.

²⁹⁰ Vgl. Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 51 ff.

²⁹¹ Zur detaillierten Auseinandersetzung mit den Theorien „3 Es“ und „Gains“ siehe Swoboda: Dynamische Prozesse der Internationalisierung, S. 110 ff.

²⁹² Beispielsweise können der Aufbau von Filialnetzen im Handel durch Neugründung und Joint-Venture-Aktivitäten gleichzeitig erfolgen. Zu unterschiedlichen Organisationsformen siehe auch die Ausführungen über länderspezifische Ansätze der Handelsforschung in Kapitel 2.2.2.2.

²⁹³ Rugman; Hodgetts: The end of global strategy. Vergleiche hierzu auch die Kernaussage in der nachfolgenden Tabelle.

und tendenziell eine Trendwende zu landesindividueller Marktbearbeitung stattfindet.²⁹⁴

Durch die Zunahme am Thema interessierter Forscher und dem damit verbundenen Anstieg wissenschaftlicher Beiträge dehnt sich auch das Wissensspektrum aus: Die Auslandsmarkthematik wird angereichert durch Einzelmarktuntersuchungen, sektorenbezogene Fallstudien, interdisziplinäre Analysen (etwa soziale, kulturelle oder umweltschutzbezogene Implikationen der Globalisierung) oder Beiträge zur Firmengeschichte und Führung multinationaler Unternehmen.²⁹⁵

Die wissenschaftliche Herausforderung der derzeitigen Phase liegt in der Erforschung variabler, differenzierter Möglichkeiten der Wertschöpfung in neu zu bearbeitenden Ländern - vor dem Hintergrund einer innovationsgetriebenen, angebotsorientierten Weltwirtschaft. Es wird gefordert, nicht mehr nur isolierte Aspekte der Internationalisierungsforschung zu berücksichtigen, sondern auch die *„recognition of need to draw upon interdisciplinary theories to construct a meaningful and robust systemic paradigm of MNE activity.“*²⁹⁶

Konzepte für institutionelle Handelsbetriebe mit heimatmarktübergreifendem Fokus werden erst seit wenigen Jahren entworfen und sind (noch) selten.²⁹⁷ Erst 1998 stellen Vida und Fairhurst²⁹⁸ ein Konzept zu Basisentscheidungen für die Auslandsmarktbearbeitung vor, das sich explizit auf Einzelhandelsunternehmen bezieht (siehe zur Kernaussage des Modells auch den nachfolgenden Tabelleneintrag). Neben diesem *„Dynamischen Modell der Handelsinternationalisierung“* gehört auch die *“Regionalisierungshypothese“* von Rugman und Hodggets²⁹⁹ zu den wenigen sektorenspezifischen Forschungskonzepten für den Einzelhandel. Beide sind in der nachfolgenden Übersicht tabellarisch zusammengestellt.

²⁹⁴ Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

²⁹⁵ Zum Beispiel Waller, David (Hrsg.): Die Stunde des Strategen: Jürgen Schrempp und der Daimler-Chrysler Deal; oder aus dem Handelsbereich die Publikation von Benetton und Lee: Benetton - Die Farben des Erfolgs.

²⁹⁶ Vgl. Dunning: The Key Literature on IB Activities, S. 49. Anmerkung: Das Akronym MNE bedeutet in diesem Zusammenhang *„Multi-national Enterprise“*.

²⁹⁷ Am Ende des ersten Kapitels über die Notwendigkeit eines erweiterten Strategieverständnisses für die Internationalisierung im Handel wurde bereits darauf hingewiesen, dass der institutionelle Handel im Vergleich zur Industrie bislang weniger stark von strategischen Überlegungen durchdrungen wurde, was sich an dieser Stelle auch in der begrenzten Anzahl handelsrelevanter Internationalisierungsstrategien niederschlägt.

²⁹⁸ Vida; Fairhurst: International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations; und Vida; Vodlan: A case study on retail internationalization in South-East Europe.

²⁹⁹ Rugmann; Hodggets: The End of Global Strategy, S. 333 ff.

Abbildung 15: Wesentliche Modelle der Internationalisierungsforschung ab Mitte der 1990er Jahre

Modell	Autor	Kernaussage	Jahr
Dynamisches Modell der Handelsinternationalisierung	Vida, Fairhurst	Die Charakteristika von Einzelhandelsunternehmen und deren Führungspersönlichkeiten (interne Faktoren) entscheiden in Verbindung mit externen Umfeldbedingungen über alternative strategische Basisentscheidungen der Unternehmen. Diese Entscheidungen beinhalten die Initiierung, Beibehaltung, Steigerung, Reduktion oder aber den Rückzug eines Engagements aus einem internationalen Handelsmarkt und wirken sich wiederum auf Management und Leistungsfähigkeit der Einzelhandelsunternehmung aus.	1998
Regionalisierungshypothese	Rugman, Hodgetts	Die wesentlichen Internationalisierungsaktivitäten großer Unternehmen finden nicht global, sondern innerhalb regionaler Blöcke statt. Nur in einigen wenigen Sektoren und Branchen (z. B. der Konsumgüterelektronik) scheinen globale Strategien noch wirksam zu sein.	2001

Quelle: Eigene Darstellung.

Exemplarisch wird auf die Regionalisierungshypothese³⁰⁰ eingegangen. Darin wird der Bedeutungsverlust globaler zugunsten regionaler Unternehmensführung sektorenübergreifend angesprochen.³⁰¹ Auch im Handel kann von einer Globalisierung der unternehmerischen Leistungsangebote nicht die Rede sein. Die Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung³⁰² zeigen deutlich, dass die absatzgerichtete Internationalisierung im Handel noch weit vom Stadium einer behaupteten Globalisierung entfernt ist und bestätigen damit ähnliche vorausgegangene Analysen.³⁰³

Wegen der notwendigen standortbezogenen Kundennähe scheint es wenig zweckmäßig, dass Handelsmanager Globalisierungsstrategien zur Unternehmensführung einsetzen. Maßnahmen zur Globalisierung für verschiedene Waren bzw. Betriebstypen in unterschiedlichen Auslandsmärkten bleiben häufig unvollständig und erfüllen die angestrebten Ziele nur unzureichend. Vielmehr nimmt die Planung auf Länder- und Regionalebene in der Unternehmenspraxis grundsätzlich wieder an Bedeutung zu.³⁰⁴ Vorteile dieses differenzierten Managements sind vor allem in zwei Bereichen zu suchen: Einerseits ermöglichen Lokalisierung und Regionalisierung eine höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an örtliche Bedingungen, die

³⁰⁰ Vergleiche hierzu die Kernaussagen der Regionalisierungshypothese von Rugman und Hodgetts in der vorausgehenden Tabelle.

³⁰¹ In der Konsumgüterindustrie vollzieht sich ein Wandel beispielsweise bei P&G, Coca-Cola oder Gillette durch regionale Kompetenzbündelung. Vgl. Verdin; Subramanian: Reach for Regional Strategies for Global Competitive Advantage, S. 128 ff.

³⁰² In einer Untersuchung zur Globalität von Handelsunternehmen wird festgestellt, dass die untersuchten Unternehmen bis auf eine Ausnahme nicht global, sondern allenfalls regional aktiv sind. Vgl. Rugman; Girod: Retail Multinationals and Globalization, S. 21.

³⁰³ Greipl; Müller; Gelbrich: Konsumgüterhandel global betrachtet, S. 100.

³⁰⁴ Vgl. Schlie; Yip: Regional follows global, S. 343 ff.

sich besonders im standortspezifischen Handel ertragssteigernd auswirken. Andererseits erlaubt es die Implementierung von Regionalstrategien den Unternehmen, Skaleneffekte weltweiter Aktivitäten weitestgehend beizubehalten.

Insofern ist davon auszugehen, dass zukünftig (zumindest in der Handelswissenschaft) für die Auslandsmarktplanung spezifischere Forschung auf Länder- und Regionalebene betrieben wird.

Daher kann meiner Meinung nach folgendes Zwischenergebnis formuliert werden: Von den vorgestellten Ansätzen lassen sich besonders die jüngeren Internationalisierungskonzepte durch die Adjektive:³⁰⁵

- multidisziplinär (d. h., es werden unterschiedliche Sektoren und Branchen einbezogen, zum Beispiel Investitionsgüterindustrie im Unterschied zum Lebensmittelhandel),
- geographisch differenziert (d. h., es werden verschiedene Länder und Regionen untersucht),
- perspektivisch divers (d. h., Auslandsmarktbearbeitung wird aus diversen funktionalen Blickwinkeln heraus analysiert, etwa dem Absatz oder der Beschaffung),

dimensionieren.³⁰⁶

Trotz der Vielzahl vorhandener Konzepte und Überlegungen zur Geschäftsausweitung in neue Länder³⁰⁷ werden dennoch Wissen(schaft)slücken deutlich: Die für die vorliegende Arbeit wohl bedeutsamste Diskrepanz besteht darin, dass nur einige wenige Ansätze zur langfristigen Auslandsmarktplanung von Einzelhandelsunternehmen beitragen.³⁰⁸ Bedenkt man dessen Relevanz für die langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit deutscher Einzelhandelskonzerne durch profitables nachhaltiges (Auslands-)Wachstum,³⁰⁹ dann scheint die geringe wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex „*Einzelhandelsinternationalisierung*“ unbefriedigend.

Dieser Kritik (an zu wenigen Untersuchungen über langfristige Auslandsmarktplanung im Einzelhandel) soll durch die Erfassung handelsrelevanter Planungsbausteine und deren Zu-

³⁰⁵ Vgl. Rugman; Brewer: The Oxford Handbook of International Business, S. 836.

³⁰⁶ Das bedeutet, dass sich neben der zeitlichen Entstehung und dem theoretischen Schwerpunkt international ausgerichtete Konzepte auch nach Kriterien wie der zugehörigen Disziplin (z. B. Industrie- oder Handelsbetriebslehre), der geographischen Bezugsebene (z. B. Industrie- versus Entwicklungsländer oder Europa versus Asien), der Funktion (z. B. Beschaffung oder Absatz) oder der Zielsetzung (z. B. Ursache oder Prozess) der Internationalisierung differenzieren lassen.

³⁰⁷ Siehe hierzu Kapitel 2.2.1.

³⁰⁸ Zum Beispiel das dynamische Modell von Vida und Fairhurst (1998) oder das Betriebstypenlebenszykluskonzept bzw. das Wheel of Retailing (Mc Nair), welches auch für Internationalisierung Gültigkeit besitzt.

³⁰⁹ Siehe hierzu Kapitel 1.2.3.3.

sammenführung in einem ganzheitlichen Strukturierungsansatz Rechnung getragen werden.³¹⁰ Durch die Überprüfung des Ansatzes an einem Referenzmarkt wird dann die These überprüft, ob und inwieweit Ländercharakteristika die Auslandsmarktplanung von im Heimatmarkt erfolgreichen, weitgehend standardisierten Betriebstypenkonzepten beeinflussen.

An bestehenden Internationalisierungskonzepten wird außerdem kritisiert, dass sie nicht das reale Verhalten von Unternehmen erklären.³¹¹ Im Zuge dieser Diskussion wird gefordert, durch interpretative und explorative Forschung (z. B. Fallstudien) stärker anwendungsbezogene Aussagen über weltweite Absatzmarktausdehnung treffen zu können. In dieser Arbeit wird daher versucht, die Planung der Auslandsexpansion auf ein konkretes Beispiel anzuwenden, und zwar auf großflächige Betriebstypen des Lebensmittelhandels im japanischen Markt.³¹²

Forschung zur geographischen Ausdehnung der Geschäftstätigkeit sollte auch stärker versuchen, bestehendes Verhalten zu erklären, zu hinterfragen und dadurch mögliches Verhalten bzw. Handlungsanweisungen für die Zukunft zu begründen. Die meisten Theorien oder Erklärungsansätze rationalisieren das Verhalten von Unternehmen statisch³¹³ und vergangenheitsorientiert (ex post), d. h., sie liefern keine Aussagen darüber, ob die beobachteten Handlungsmuster auch zukünftig (ex ante) sinnvoll sind.³¹⁴ Dieses Problem des Historismus scheint vor allem für betriebswirtschaftliche Strategien unzureichend.

Internationalisierungstheorien sollten nicht (mehr) versuchen, das Verhalten von Unternehmen branchenneutral zu erklären. Vielmehr muss der Fokus auch auf einzelnen Sektoren und Branchen liegen, um präzisere Annahmen, Theorien und Planungsmechanismen für die einzelhandels- und unternehmensspezifische Praxis abbilden zu können.

Allgemein kann festgestellt werden, dass das Aggregationsniveau bestehender Konzepte zu

³¹⁰ Zur Erfassung einzelner Expansionsstrategien siehe die folgenden Abschnitte in Kapitel 2.2, zur Zusammenführung im handelsspezifischen Entscheidungsmodell siehe Kapitel 2.3.1.1 und zur Überprüfung Kapitel 5.2.3.

³¹¹ Die bisherigen Integrationsprobleme im materiellen Bereich der Internationalisierungsforschung können behoben werden durch die „Abbildung der Internationalisierungspraxis, die Systematisierung entsprechenden Wissens sowie die Konstruktion von Heuristiken zur ansatzweisen Verdeutlichung von Internationalisierungsentscheidungen bzw. entsprechenden Internationalisierungsverläufen. [...die] sich letztlich als zielführender erweisen als das Streben nach Stringenz und Eleganz.“ Oesterle: Fiktionen der Internationalisierungsforschung, S. 240.

³¹² Zur Analyse des japanischen Marktes siehe Kapitel 3, zur Beweisführung der Eignung lebensmittelnaher Betriebstypen wird auf Kapitel 4 verwiesen. Die exemplarische Anwendung der Konzeption erfolgt in Kapitel 5.

³¹³ Zu den wenigen Ausnahmen gehören beispielsweise die Konzepte der Upsalla und Helsinki School.

³¹⁴ Vgl. Oesterle: Fiktionen der Internationalisierungsforschung, S. 240 und Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 458.

hoch bzw. zu abstrakt zu sein scheint,³¹⁵ um der Einzelhandelspraxis Anregungen liefern zu können. Denn trotz zunehmender Bedeutung des tertiären Sektors wird die Internationalisierung von Unternehmen bislang vielfach explizit oder implizit aus der Perspektive produzierender Industrieunternehmungen erläutert. Ihre Anwendbarkeit auf Handels- oder Dienstleistungsunternehmen, die häufig einer anderen „Logik“ folgen als die Produktionswirtschaft (z. B. Export von immobilien Betriebstypen im Gegensatz zu mobilen Gütern), ist nur ansatzweise geklärt und zeigt enormen Forschungsbedarf.³¹⁶ Letzterem soll in den nächsten Kapitelabschnitten durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit handelsspezifischer Erörterung begegnet werden.

Anstatt möglichst viele unterschiedliche Themengebiete der Internationalisierungsforschung eingehender zu beleuchten, wird die Untersuchung im Folgenden deshalb durch die wissenschaftliche Durchdringung einer einzigen Disziplin vertieft: Für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist die Absatzausdehnung des institutionalen Handels auf Auslandsmärkte.

2.2.2 Typologisierung von Planungselementen zur grenzüberschreitenden Absatzmarktausweitung im Einzelhandel

Im vorausgegangenen Kapitel wurde die Evolution von Untersuchungen über Außenhandel & FDI, die weltweite Ausdehnung von Unternehmerschaft, Globalisierung und weltweite Vernetzung aufgezeigt, um die Wissenschaftsentwicklung nachvollziehen und den gegenwärtigen handelsrelevanten Forschungsstand lokalisieren zu können. Im Anschluss daran sollen nun die Auslandsmarktplanung im Handel betrachtet werden, um Besonderheiten des Handelsmanagements auf neuen Absatzmärkten herauszufiltern.

Die Analyse erfolgt, analog zur Einteilung der Entscheidungsbedarfe,³¹⁷ auf zwei Ebenen. Erstens wird unterschieden, ob Vorgaben im Rahmen der Auslandsmarktplanung für mehrere Ländermärkte gleichzeitig Gültigkeit besitzen, also länderübergreifend anwendbar sind. Zweitens werden die vorliegenden Entscheidungsfelder danach klassifiziert, ob sie speziell auf einen geographischen Absatzmarkt ausgerichtet sind, d. h. länderspezifisch wirken. Der Grund

³¹⁵ Das häufig zu hohe Abstraktionsniveau wird nicht nur hinsichtlich der Formulierung von Internationalisierungs-, sondern auch bezüglich allgemeiner Strategien kritisiert: „*There has arisen a pronounced scepticism over strategic planning's ability to generate useful strategies.*“ Brock; Barry: What if planning were really strategic? S, 543 f.

³¹⁶ „*A better understanding of the internationalization process will not be advanced but postponed if such consideration [of the wider literature] seeks to force retailing unsuccessfully into the framework designed to accommodate the actions of forms in another sector.*“ Alexander; Myers: The retail internationalization process, S. 349.

³¹⁷ Siehe hierzu die Unterscheidung in länderübergreifende und landesspezifische Entscheidungsbedarfe der Handelsinternationalisierung in Kapitel 2.2.2.

für die Abgrenzung liegt darin, dass Handelsunternehmen zwar grundsätzliche Entscheidungen für mehrere neue Märkte gleichzeitig vornehmen können, in der Regel muss jedoch eine zusätzliche, darauf aufbauende, individuelle Planung für jeden einzelnen anvisierten Zielmarkt erfolgen.

Der Unterschied zwischen der simultanen Planung für mehrere Zielmärkte und der einzelfall-spezifischen Planung für einen Auslandsmarkt besteht nicht nur in der Anzahl der betrachteten Länder, sondern auch in divergenten Entscheidungselementen. Z. B. kann bei einer Polysystem-Politik für mehrere Länder vorgegeben werden, mit welchem Betriebstypen das Handelsunternehmen in welche Zielmärkte expandieren soll. Aber es kann nur anhand geeigneter Einzelmarktentscheidungen beurteilt werden, welches Dienstleistungsniveau dabei in einem ausgewählten Absatzmarkt von den Kunden erwartet wird oder wie hoch der Handelsmarkenanteil am Sortiment oder die Sortimentszusammensetzung³¹⁸ des individuellen Zielmarktes angesetzt sein sollte. Denn fast jedes Einzelhandelsunternehmen muss sich bis zu einem gewissen Grad an die Besonderheiten des einzelnen Auslandsmarktes anpassen, um weltweit wettbewerbsfähig zu bleiben.³¹⁹

Durch die Trennung zwischen länderübergreifenden und landesspezifischen Konzepten mit jeweils unterschiedlichen Entscheidungsfeldern³²⁰ wird die Voraussetzung geschaffen, ein Planungsprofil der Absatzmarktausweitung auf Einzelmarktbasis zu entwickeln.³²¹

2.2.2.1 Ansätze zur länderübergreifenden Vertriebsplanung im Einzelhandel

Wie bereits skizziert, werden unter länderübergreifendem Entscheidungsbedarf langfristig ausgelegte Pläne verstanden, welche von Handelsunternehmern für mehrere Märkte gleichzeitig ausgearbeitet werden. Sie lassen sich, wie auch aus der Graphik ersichtlich wird, grundsätzlich in drei Entscheidungsfelder segmentieren, und zwar:

- Zielmarkt,
- Leistung,
- Organisationsstruktur.

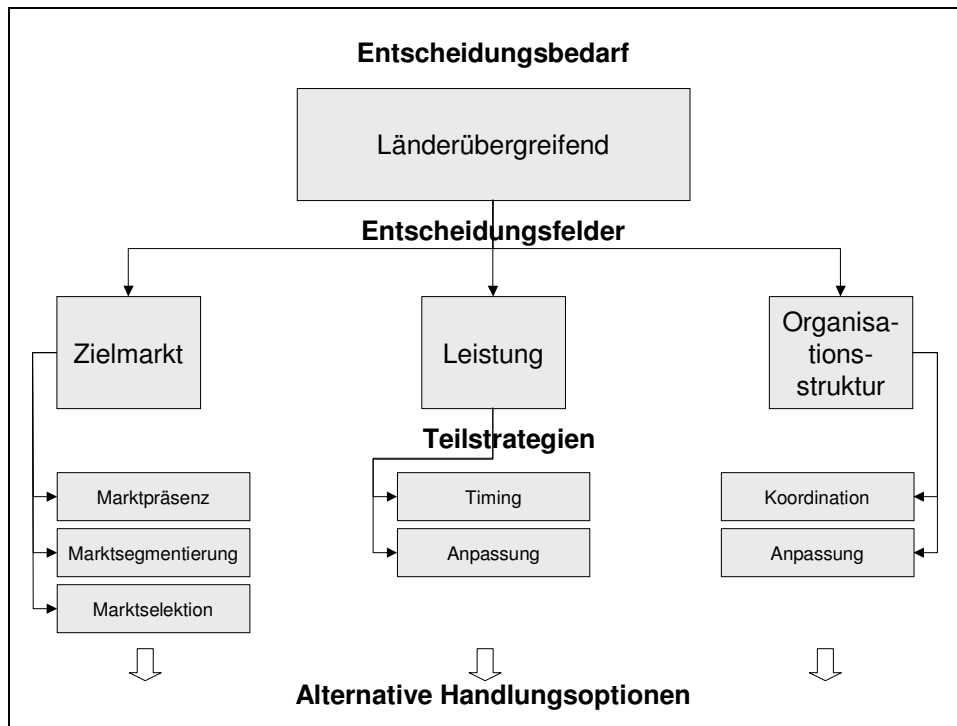
³¹⁸ „Different attitudes and shopping behaviours arising from different customs, religions, climatic conditions, etc. require that the assortments be individually adapted to each country. For example, we have learned that ‘fresh’ in China, with regard to fish, means nothing less but ‘alive’.” Bell: Metro in China or a Chinese Metro? – Interview with Dr. H.J. Körber, S. 220.

³¹⁹ Vgl. Howard: Retail internationalization, S. 113.

³²⁰ Obwohl vermutet werden könnte, dass dieselben Strategien auf zwei unterschiedlichen Ebenen beleuchtet werden, wird dieser Ansatz hier im Sinne der Deduktionssystematik nicht verfolgt. Länderübergreifende Konzepte unterscheiden sich daher hier von länderspezifischen deutlich. Letztere bauen sogar auf länderneutralen Erkenntnissen bzw. Planungsentscheidungen auf.

³²¹ Das länderspezifische Planungsprofil wird in Kapitel 2.3 abgeleitet und in Kapitel 5.2 überprüft.

Abbildung 16: Länderübergreifende Vertriebsplanung im Handel



Quelle: Eigene Darstellung.

Für jedes der drei oben abgebildeten „*Entscheidungsfelder*“ der Mehrmarktplanung sind jeweils zugehörige „*Teilstrategien*“³²² abgetragen.

- (1) Im ersten Entscheidungsfeld „*Zielmarkt*“ werden Teilstrategien zusammengefasst, die sich mit der Frage befassen, in welche Märkte ein Handelsbetrieb absatzgerichtet expandiert.
- (2) Im zweiten Entscheidungsfeld „*Leistung*“ werden Planungselemente für die zeitliche Reihenfolge³²³ und Anpassungsintensität bei der Bearbeitung verschiedener Länder mit differierender Faktorkombination berücksichtigt.
- (3) Das dritte Entscheidungsfeld „*Organisationsstruktur*“ hingegen fasst Planungsbausteine zusammen, mit denen darüber entschieden werden kann, wie sich Unternehmensaktivitäten und –einheiten über mehrere Länder hinweg koordinieren lassen bzw. im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung der multinationalen Handelsunternehmung organisiert werden.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Anweisungen zur länderübergreifenden Handelsexpansion z. T. interdependent sind (etwa Koordinations- und Anpassungsstrategie) und wenig

³²² Zur Begriffsdefinition siehe die Erläuterungen über Entscheidungsmodelle in Kapitel 2.1.

³²³ Die hier genannten länderübergreifenden Timing-Strategien unterscheiden sich von den länderspezifischen. Siehe hierzu länderspezifische Timingstrategien in Kapitel 2.2.2.2.1.3.

Trennschärfe besteht,³²⁴ was sowohl die Planungsbausteine untereinander als auch Vorgaben innerhalb eines Entscheidungsfeldes anbelangen. Außerdem werden zu Beginn der Planung des Auslandsmarktengagements einige Variablen als bekannt vorausgesetzt, um eine zielgerichtete Ausrichtung überhaupt durchführen zu können. Beispielsweise kann die Zielmarktauswahl nicht unabhängig von der Leistungsstrategie durchgeführt werden, da die Bedeutung geeigneter Selektionskriterien letztlich von der angestrebten Positionierung des Handelsunternehmens im jeweiligen Absatzmarkt abhängt.

Im weiteren Verlauf der Ausführungen werden die einzelnen „*Entscheidungsfelder*“ mit ihren jeweils zugehörigen „*Teilstrategien*“ erfasst und diese einzeln im Hinblick auf Besonderheiten bei der Absatzexpansion erörtert.

2.2.2.1.1 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Zielmarkt“

Als zentrale Entscheidungen der Einzelhandelsexpansion auf Auslandsmärkte stehen in der Regel Vorgaben im Rahmen der Zielmarktauswahl an. Durch das Entscheidungsfeld „*Zielmarkt*“ wird anhand geeigneter Merkmale festgelegt, welcher Auslandsmarkt bzw. welche internationalen Märkte für eine Marktexpansion der Unternehmung erfolgversprechend scheinen.³²⁵ Auf Grund der Komplexität der Bildung und Auswahl von Teilmärkten im multinationalen Handelsmanagement erfolgt die Auswahl idealtypisch durch ein stufenweises Vorgehen.³²⁶ Dazu wird zwischen der Planung der Marktpräsenz, der Segmentierung und Selektion von Absatzmärkten unterschieden, auf die sich auch die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren.

2.2.2.1.1.1 Bestimmung der Marktpräsenz

Durch die Planung der Marktpräsenz wird festgelegt, wo ein Handelsunternehmen geographisch tätig sein wird und ob die Betriebsstätten langfristig auf viele oder wenige Ländermärkte ausgeweitet werden sollen. Grundsätzlich werden, wie auch die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, drei verschiedene Varianten von Marktpräsenzstrategien unterschieden:

- (a) geographische,
- (b) räumliche³²⁷ sowie

³²⁴ Die Unschärfe lässt sich u. U. auch darauf zurückführen, dass Strategien in Publikationen zum internationalen Marketing nur selten in eine systematische Struktur eingebettet werden. Eine der wenigen Ausnahmen bildet Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 1 ff.

³²⁵ Vgl. Meffert; Bolz: Internationales Marketing-Management, S. 108.

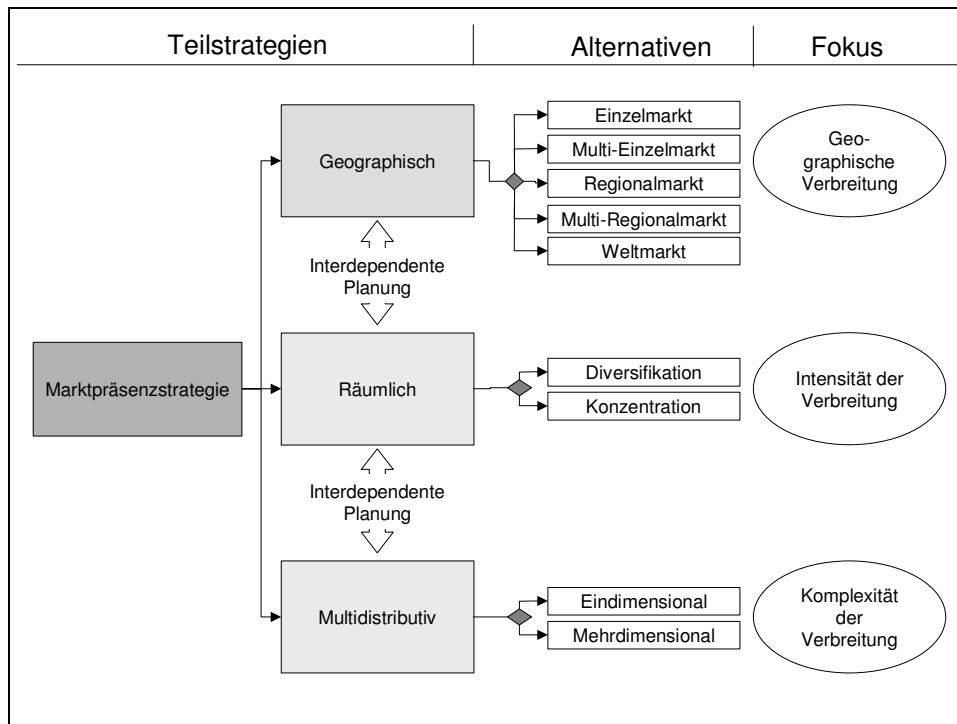
³²⁶ Vgl. Liebmann; Zentes: Handelsmanagement, S. 260.

³²⁷ Zum Teil wird auch der Begriff „*basale*“ Strategien verwendet. Siehe z. B. Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 912 f.

(c) multidistributive.

Die einzelnen Möglichkeiten einer Handelsunternehmung, den Weltmarkt anhand von verschiedenen Kriterien in attraktive Absatzmärkte aufzuteilen, schließen sich dabei nicht gegenseitig aus, sondern können auch parallel festgelegt werden.

Abbildung 17: Entscheidungsoptionen innerhalb von Marktpresenzstrategien des Handels



Quelle: Eigene Darstellung.

(1) Aus geographischer Sicht bieten sich einer expandierenden Handelsunternehmung verschiedene Optionen der Auslandsmarktpresenz, die sich vorwiegend anhand der Absatzmarktausdehnung unterscheiden:

Ein Unternehmen kann sich entscheiden, lediglich auf einem Auslandsmarkt aktiv zu sein. In diesem Fall spricht man von einem Einzelmarktansatz. Beispielsweise betreibt der zur Tengelmann Warenhandelsgesellschaft gehörende Kik-Textil-Diskont neben seinen Stammgeschäften in Deutschland Auslandsfilialen lediglich in Österreich.³²⁸

Unter einem Multi-Einzelmarktansatz versteht man hingegen die Entscheidung, in mehreren unterschiedlichen Auslandsmärkten vertreten zu sein. Dabei erfolgt die Länderwahl unabhängig von bestimmten Weltregionen, d. h., die Märkte können geographisch weit voneinander

³²⁸ Vgl. Tengelmann (Hrsg.): Die Unternehmensgruppe Tengelmann, S. 1.

entfernt liegen, wie etwa Deutschland, Tonga und Barbados. Allerdings ist ebenso denkbar, dass eine Klassifikation der Ländergruppe anhand anderer als der geographischen Komponente erfolgt. Auch politische oder wirtschaftliche Gemeinsamkeiten können beispielsweise bei der Länderpräsenz eine Rolle spielen, etwa NAFTA, EU oder ASEAN oder die Wahl zwischen Industrienationen oder Entwicklungsländern. Der Soft-Discounter Plus beispielsweise hat seine Standorte bislang auf Europa beschränkt, namentlich Deutschland, Österreich, Polen, Portugal, Spanien, Tschechien und Ungarn.³²⁹

Liegen, wie bei Plus, anvisierte Zielmärkte in einer bestimmten, geographisch fest definierten Region (z. B. Europa), spricht man von einem Regionalmarktansatz. Die Definition der Region kann länderübergreifend (z. B. Benelux-Region), allerdings auch länderindividuell verstanden werden (z. B. Nordfrankreich) und hängt im wesentlichen von der Betriebsgröße und dem Vertriebskonzept des Unternehmens ab. Das Ziel eines Handelsunternehmens ist es, zur Erreichung von Synergieeffekten möglichst viele Standorte in der gewählten Region zu besetzen. Beispielsweise betreibt die AVA zurzeit lediglich einen Marktkauf-Standort in Moskau, plant jedoch, mit weiteren SB-Warenhäusern und Baumärkten die Präsenz in der Region auszubauen.³³⁰

Durch einen Multi-Regionalmarktansatz versucht ein Unternehmen, nicht nur in einer, sondern in mehreren ausgewählten Regionen der Welt präsent zu sein (etwa Europa und Süd-Ost-Asien). Multi-Regionalmarktstrategien sind bei internationalen Großunternehmen des Handels, wie Wal Mart, Carrefour oder Tesco, in der Regel vorherrschend - allerdings selten in Reinform. So teilt beispielsweise die Metro Group ihre Präsenz für die als internationalste Vertriebslinie geltende „Metro Cash & Carry“ in folgende Regionen auf: *„Jeweils ein Geschäftsführer ist für die Region Südeuropa, Osteuropa, Zentraleuropa und Nordwesteuropa sowie Asien-Pazifik verantwortlich.“*³³¹

Zusätzlich kann ein Weltmarktansatz als Element geographischer Marktpräsenzstrategien unterschieden werden. Absatzplanungen, die sich idealtypisch auf alle Länder der Welt beziehen, sind im Einzelhandel kaum vorzufinden, sondern werden eher von globalen Konsumgüterherstellern mit Produkten wie Coca-Cola oder Heineken Bier verfolgt.

In einem Einzelhandelsunternehmen wird zur Festlegung der geographischen Ausdehnung des

³²⁹ Vgl. Tengelmann (Hrsg.): Die Unternehmensgruppe Tengelmann, S. 1.

³³⁰ Im Jahr 2005 werden zwei zusätzliche Geschäftsstandorte in Moskau eröffnet, insgesamt sind sechs weitere geplant. Vgl. AVA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2004, S. 25.

³³¹ Schriftliche Auskunft der Abteilung Presse- & Öffentlichkeitsarbeit der Metro Group vom 01.08.2003.

Absatzraumes die Teilstrategie der „*geographischen Marktpräsenz*“ durch die Auswahl einer Alternative (Präsenz im Einzelmarkt, Multi-Einzelmarkt, Regionalmarkt, Multi-Regionalmarkt oder Weltmarkt) entschieden.

(2) Der Fokus „*räumlicher Marktpräsenz*“ liegt in der Intensität der Marktbearbeitung, d.h. der Frage, ob von gewählten Ländern möglichst viele simultan oder zunächst wenige sequenziell bearbeitet werden, während durch die geographische Marktpräsenz festgelegt wird, in welche und wie viele Länder grundsätzlich expandiert wird. Bei räumlichen Marktpräsenzstrategien geht es daher um die Entscheidung zwischen einer Diversifikation oder Konzentration bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten.

Durch Diversifikation wird in der Regel innerhalb eines kurzen Zeitraums versucht, in viele Ländermärkte einzutreten. Damit soll das Unternehmen möglichst schnell an vielen Standorten gleichzeitig am Markt präsent sein, um diesen vor der Konkurrenz abschöpfen zu können. Einige Autoren gehen davon aus, dass die Zahl der bearbeiteten Ländermärkte im Laufe der Zeit allmählich wieder abnimmt und sich um ein Optimum der unternehmensspezifischen Auslandsmarkanzahl einpendelt.³³² Wegen fehlender empirischer Befunde und vor dem Hintergrund einer auf Wachstum ausgelegten Weltwirtschaft bleibt diese These jedoch kritisch zu hinterfragen. Sie scheint nur für eine Minderzahl international desinvestiver Konzerne anwendbar, wie etwa der Rückzug von Marks & Spencer vom europäischen Kontinent.³³³

Anders als bei der Diversifikation kann ein Handelsunternehmen auch einen Konzentrationsansatz verfolgen, indem nur wenige Auslandsmärkte sequenziell bearbeitet werden. Ein Handelsunternehmen konzentriert seine Aktivitäten in der Form, dass versucht wird, einige wenige Märkte vollständig zu kontrollieren, bevor der nächste Markteintritt erfolgt.³³⁴ Auch hier wird von einer optimalen Auslandsmarkanzahl ausgegangen, welcher sich das Unternehmen im Laufe der Zeit relativ langsam annähert. Beispielsweise plant das Management der Baumarktkette B & Q, ein Joint Venture zwischen Kingfisher und Castorama, die Anzahl der Geschäftsstätten in China von bislang fünf auf 58 im Jahr 2005 auszubauen.³³⁵

In einem Einzelhandelsunternehmen wird zur Festlegung der Intensität der Bearbeitung des

³³² Es wird also davon ausgegangen, dass Einzelhändler nicht in möglichst viele Auslandsmärkte expandieren sollen, sondern dass für jedes Unternehmen eine optimale Zahl an Ländermärkten besteht. Vgl. Ayal; Zif: *Market Expansion Strategies*, S. 86.

³³³ Vgl. o. V.: *El Corte Inglés reprend les centres de Marks & Spencer en Espagne*, S. 27; o. V.: *M&S sells French stores*, S. 25; oder o. V.: *Kapitulation auf dem Kontinent*, S. 35. Siehe hierzu auch Kapitel 1.2.3.3.2.

³³⁴ Diese Marktpräsenzstrategie entspricht beim Timing bzw. der Abfolge des Markteintritts einer Wasserfallstrategie. Siehe hierzu den entsprechenden Abschnitt „*Wasserfallstrategien*“ im übernächsten Abschnitt.

³³⁵ Vgl. Howard: *Straightforward British approach works in China*, S. 217.

Absatzraumes die Teilstrategie der „*räumlichen Marktpräsenz*“ durch die Auswahl einer Alternative (Diversifikation oder Konzentration) entschieden. Diese Planung erfolgt interdependent mit Entscheidungen zur geographischen Ausdehnung und der Anzahl eigener unterschiedlicher Betriebstypen in den Zielmärkten.

(3) Multidistributive Marktpräsenzplanung: Für Handelsunternehmen, die Monosystempolitik betreiben (z. B. Aldi mit seinem Discount-Konzept als einziger Betriebstyp des Unternehmens) lassen sich eindimensionale Präsenzen festlegen, d. h., es wird bestimmt, in welche Länder innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens mit welcher Anzahl Geschäftsstätten eines Betriebstyps das Unternehmen expandieren soll. Für ein internationales Handelsunternehmen mit Polysystempolitik (unterschiedlichen Betriebstypen mit jeweils einer oder mehreren Vertriebsschienen)³³⁶ wird eine derartige Entscheidung allerdings ungleich schwerer: In welchen Ländern soll der Konzern in einem gegebenen Zeitraum mit welchen Betriebstypen vertreten sein? Diese Frage lässt sich mit Hilfe eines betriebstypenabhängigen mehrdimensionalen Marktpräsenzansatzes lösen, der vorgibt, mit welchen Betriebstypen (z. B. SB-Warenhaus, Discounter oder Selbstabholgroßhandel) und welchen Vertriebsschienen (z. B. zwei Lebensmittel-Softdiscounter mit jeweils eigenständigem Marktauftritt) in welcher Reihenfolge in welche Märkte expandiert werden soll.

2.2.2.1.1.2 Segmentierung des relevanten Absatzmarktes

Wie die Systematik länderübergreifender Vertriebsplanung im Handel zeigt,³³⁷ wird im Entscheidungsfeld „Zielmarkt“ neben der Planung der Marktpräsenz, auch die Auslandsmarktsegmentierung geplant. Die Marktsegmentierung im Handel hat im Vergleich zur Industrie erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung an Bedeutung gewonnen,³³⁸ allerdings fällt durch die begrenzte Absatzreichweite des Handelsbetriebes mit der Standortwahl schon seit jeher zumindest eine geographische Entscheidung zum Marktsegment. Im Rahmen der Handelsmarktsegmentierung werden Länder bzw. Abnehmer so nach unterschiedlichen Kriterien gruppiert, dass der Weltmarkt in überschaubare Teilmärkte zerlegt werden kann. Ziel dieser

³³⁶ Folgende Hierarchie bei der Klassifikation von Handelsbegriffen wird vorausgesetzt: In einem Geschäftsfeld (z. B. Lebensmittel) eines Handelsunternehmens werden ähnliche Geschäftsstätten zu Betriebstypen zusammengefasst (z. B. Lebensmittel-Supermärkte). Innerhalb eines Betriebstyps können gleichartige Geschäftsstätten, zumeist anhand des eigenständigen Marktauftritts, in Vertriebslinien (z. B. HL versus Minimal der Rewe Handelsgruppe) unterteilt werden. Auf einer weiteren Stufe lassen sich pro Vertriebslinie (synonym: Vertriebsschiene) unterschiedliche Formate differenzieren, z. B. anhand weiterer Sortiments- oder Größenklassifikationen.

³³⁷ Siehe Abbildung 16, in der Entscheidungen der Absatzmarktplanung, die mehrere Auslandsmärkte betreffen, zusammengestellt sind.

³³⁸ Vgl. Froböse: Mikrogeographische Segmentierung von Einzelhandelsmärkten, S. 20.

Aufteilung ist es, in sich homogene, jedoch untereinander heterogene Segmente zu identifizieren, welche charakteristische Länder- oder Abnehmergruppen repräsentieren.³³⁹

Allgemein werden zwei methodische Alternativen der Marktsegmentierung unterschieden:

- (d) Klassische Marktsegmentierungsentscheidungen sowie
- (e) Integrale Marktsegmentierungsentscheidungen.

(1) Die sog. „*Klassische Marktsegmentierung*“ erfolgt in der Regel zweistufig.³⁴⁰ In einem ersten Schritt werden homogene Ländergruppen anhand spezifizierter Kriterien (z. B. Kaufkraft oder Lohnniveau) gebildet. In einem zweiten Schritt werden dann jeweils innerhalb der einzelnen Ländermärkte Abnehmersegmente nach demographischen oder psychographischen Kriterien definiert.

(2) Eine methodische Variante dazu stellt die sog. „*Integrale Marktsegmentierung*“ dar, bei der ein zweistufiger Prozess umgangen wird.³⁴¹ Die integrale Marktsegmentierung - auch als transnational oder regional bezeichnet - verzichtet auf eine Segmentierung auf Einzelmarktebene.³⁴² Es werden Abnehmer über Ländergrenzen hinweg nach verschiedenen Kriterien klassifiziert, um dadurch länderübergreifende Zielgruppen mit gleichen oder ähnlichen Eigenschaften oder Merkmalsausprägungen (z. B. über Einkaufsverhalten) zu erhalten.³⁴³ Die integrale Marktsegmentierung ist in der Regel mit der Entwicklung von standardisierten Marktbearbeitungsstrategien verbunden, hingegen erfolgt die klassische zweistufige Marktsegmentierung oft im Rahmen differenzierter Marktbearbeitung, wenn erfolgversprechende Märkte innerhalb einzelner Länder differenziert werden sollen.³⁴⁴

Bei der Auslandsmarktsegmentierung zeigt sich, dass Probleme insbesondere bezüglich der Beschaffung von länder- bzw. segmentspezifischen Informationen auftreten. Den hohen Anforderungen an die Marktforschung expandierender Handelsunternehmen muss daher durch ein effizientes Informationsmanagement begegnet werden.³⁴⁵

³³⁹ Zu detaillierten Ausführungen der Segmentierung im Handel siehe McGoldrick: Retail Marketing, S. 105.

³⁴⁰ Vgl. Waning: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb, S. 157.

³⁴¹ Vgl. Zentes; Swoboda: Grundbegriffe des internationalen Management, S. 221.

³⁴² Vgl. Waning: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb, S. 158.

³⁴³ Vgl. Kreutzer: Global Marketing Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, S. 203.

³⁴⁴ Vgl. Töpfer; Stellmacher: Instrumentarium zur Analyse und strategischen Bearbeitung von Auslandsmärkten, S. 200.

³⁴⁵ Vgl. Barth; Grabow: Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Handelsunternehmen, S. 58.

2.2.2.1.1.3 Marktselektion von Abnehmer- und Ländergruppen

Im Anschluss an die Bildung einzelner Zielmärkte in Form von Ländern oder Abnehmergruppen sind diese zur konkreten Marktselektion anhand ihrer strategischen Bedeutung zu bewerten und in eine geeignete Rangfolge zu bringen.

Dabei wird technisch oft auf ein mehrstufiges Verfahren zurückgegriffen, bei dem zunächst eine Grobauswahl anhand qualitativer und anschließend eine Feinselektion nach quantitativen Kriterien vorgenommen wird.³⁴⁶ Im Rahmen der Grobselektion wird die Attraktivität eines Zielmarktes für Einzelhandelsunternehmen zunächst grob an seiner Größe (Bevölkerungszahl, Bruttosozialprodukt, etc.) bemessen, ungleich wichtiger sind Pro-Kopf-Ausgaben und ihre mittelfristig prognostizierten Wachstumsraten. In Form eines sog. „*Quick Scan*“ erfolgt dann die Beurteilung anhand der Entscheidungskriterien Marktgröße, Wettbewerbsintensität, Kenntnis der lokalen Kultur, Nähe zur Zentrale, Handelsstruktur, Marktchancen und Flexibilität.³⁴⁷

Als Entscheidungshilfe zur Zielmarktauswahl können hierbei verschiedene heuristische und analytische Verfahren eingesetzt werden. Dazu bieten sich besonders das sog. „*Checklist-Verfahren*“³⁴⁸ und das „*Punktbewertungs-Verfahren*“³⁴⁹ an, um gute Lösungen zu erreichen.³⁵⁰ Eine Entscheidung auf Basis rein quantitativer Ergebnisse sollte jedoch vermieden werden, da die Aussagefähigkeit dieser Instrumente nicht alle Nebenbedingungen genügend berücksichtigen kann.³⁵¹ EHI und KPMG messen beispielsweise in einer empirischen Analyse einer Reihe von Ländern die höchste Attraktivität zum Markteintritt bei. Diese Länder vereinen sowohl die vergleichsweise größten Absatzmarktvolumina als auch die durchschnittlich höchsten Pro-Kopf-Ausgaben für Lebensmittel auf sich: Japan belegt Platz 1, mit deutlichem Abstand gefolgt von China und Indien. Allerdings werden Standortentscheidungen im Handel nicht auf

³⁴⁶ Vgl. Quack: Internationales Marketing, S. 95 ff.

³⁴⁷ Vgl. EHI; KPMG: Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, S. 40 ff.

³⁴⁸ Als Checklist-Verfahren bezeichnet man eine Methode zur Eignungsüberprüfung von Standorten anhand bestimmter Mindestkriterien, die sich häufig auf konsumentenbezogene Merkmale wie Altersstruktur, Bevölkerungsanzahl, Haushaltsgröße, Einkommensverhältnisse etc. beziehen. Bei einem positiven Resultat der Gesamtwertung gilt das jeweilige Land als grundsätzlich geeignet. Länder, welche die Kriterien nur unzureichend erfüllen, scheiden entsprechend aus dem Segment aus. Für eine umfangreiche Checklist handelsspezifischer Standortsuche siehe McGoldrick: Retail Marketing, S. 240.

³⁴⁹ Beim Punktbewertungs- oder Scoring-Modell werden relevanten Kriterien Punkte aus einer vorgegebenen Notenskala zugeordnet und durch Gewichtungsfaktoren zu einem Gesamtwert multipliziert. Der Gesamtwert pro Standort stellt den jeweiligen Scoring-Index dar, anhand dessen unterschiedliche Einheiten verglichen werden können. Siehe hierzu auch die Ausführungen von Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 346.

³⁵⁰ Vgl. Müller; Kornmeier: Strategisches Internationales Management, S. 412 f.

³⁵¹ Siehe hierzu EHI; KPMG: Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, S. 37 ff.

Basis quantitativer Untersuchungen, sondern am häufigsten auf der Grundlage von Erfahrung bzw. Gefühl gefällt.³⁵²

Je nach Sektor, Branche und Zielsetzung des jeweiligen Unternehmens variieren die relevanten Auswahlkriterien.³⁵³ Für den Handelssektor sind bei der Auswahl vertriebstechnisch bedeutsamer Ländermärkte wegen seiner Standortgebundenheit, Kundennähe und Dienstleistungsorientierung einige Besonderheiten zu berücksichtigen.

Erstens kann ein Transfer von Betriebstypen nur in den Ländermärkten erfolgreich verlaufen, in denen Marktvoraussetzungen (wie Flächenverfügbarkeit oder Kaufkraft) für ein ausgewähltes Multiplikationskonzept existieren. Die Selektionsstrategien beruhen im Handel meist auf komplexeren Überlegungen als beispielsweise die Absatzmarktselektion eines einzelnen Produktes der Konsumgüterindustrie.

Zweitens muss ein ausreichendes Nachfragepotenzial nach Handelsleistung vor Ort vorhanden sein. Zur Selektion geeignet werden beispielsweise Länder angesehen, die neben dem spezifischen Nachfragepotenzial eine hohe Bevölkerungsdichte aufweisen, über eine hohe Kaufkraft verfügen und gleichzeitig ein relativ geringes Lohnniveau aufweisen. Wie in Expertengesprächen deutlich wurde, waren die relativ hohe, wachsende Kaufkraft bei gleichzeitig niedrigem Lohnniveau beispielsweise ein wesentlicher Grund für die Expansion von Lebensmittelhändlern nach Osteuropa, z. B. Polen und Tschechien.

Drittens muss eine handelsspezifisch günstige Faktorkombination am Standort vorliegen. Zu relevanten Einflussgrößen der Handelsexpansion gehören vor allem die Variablen Humankapital, Geschäftsstandort und Infrastruktur. Häufig stellen gerade diese Ressourcen erhebliche Engpassfaktoren für die multinationale Handelsunternehmung dar. Erschwerend kommt für eine Konzeptübertragung auf das Ausland hinzu, dass die genannten Elementarfaktoren gleichzeitig den Großteil der Betriebskosten ausmachen.³⁵⁴ Besonders Personalaspekte scheinen für den Handel problematisch. Während Managementkapazitäten im Zielmarkt oft durch den Transfer von Führungskräften aus dem Heimatmarkt aufgebaut werden können, stellt die Qualität der lokalen operativ tätigen Mitarbeiter im Auslandsmarkt einen Engpassfaktor dar. Neben relativ niedrigen Personalkosten wirken sich dabei auch ein hohes Bildungsniveau und

³⁵² Die Auswahl von Standorten wird von Einzelhändlern überwiegend auf Grund von Erfahrungswerten und nachrangig anhand von Standortanalysen, wie Checklist-Verfahren, gefällt Vgl. Hernandez; Bennison: *The art and science of retail location decisions*, S. 357 ff.

³⁵³ Vgl. Schlegel: *Dynamisches Wachstum durch die Multiplikation innovativer Handelskonzepte*, S. 168.

³⁵⁴ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: *Betriebswirtschaftslehre des Handel*, S. 72.

ein hoher Lebensstandard auf die Marktauswahl aus, welche andernfalls durch spezielle Personalentwicklungsprogramme vom Stammland aus überwunden werden müssen.³⁵⁵

Die Verfügbarkeit geeigneter intranationaler Standorte für spezifische Betriebstypen stellt ein weiteres wichtiges Auswahlkriterium für die Leistungsfähigkeit eines Auslandsstandortes dar. Da die Expansion in Auslandsmärkte in der Regel durch den Export eines im Stammland erfolgreich geführten Betriebstypen erfolgt,³⁵⁶ muss geprüft werden, ob die betriebstypenspezifische Handelsdichte noch Raum für eigene Standorte bietet. Außerdem müssen die fixen und variablen Kosten für die Miete bzw. Akquisition der Betriebsfläche in einem angemessenen Verhältnis zu den erwarteten Erträgen stehen. Beispielsweise wird u. a. den gesunkenen Miet- und Grundstückspreisen in Japan zugeschrieben, dass sich erst in den letzten Jahren großflächige Handelsbetriebe aus dem Ausland auf den japanischen Inseln angesiedelt haben.

Im Hinblick auf die Distributionspolitik der Handelsunternehmung kommt außerdem der lokalen Infrastruktur eine große Bedeutung zu. Diese bezieht sich auf den Entwicklungsstand vor Ort, aber auch auf die Infrastruktur über mehrere Märkte hinweg. So gibt es z. B. Ländermärkte, die auf Grund ihrer Brückenkopffunktion für die Erschließung weiterer Märkte eine große strategische Bedeutung besitzen. Denn beispielsweise lassen sich logistische Schwierigkeiten der Auslandsmarktbearbeitung in einem räumlich näheren Markt zumeist schneller und kostengünstiger bewältigen als in räumlich entfernteren Ländern. Daher selektieren Handelsunternehmen z. T. auch Ländermärkte, die selbst nicht zentrales Ziel der Internationalisierungsoffensive sind.³⁵⁷

2.2.2.1.2 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Leistung“

Im Entscheidungsfeld „*Leistung*“ sind das Timing (d. h. die zeitliche Reihenfolge des Markteintritts in verschiedene Ländermärkte) und die Anpassungsintensität (d. h. die generelle Entscheidung einer Handelsunternehmung über die Übertragung standardisierter oder eher differenzierter Leistungsangebote) für ausländische Märkte zu planen.

2.2.2.1.2.1 Timing des Markteintritts für mehrere Länder

Die Zeit als erfolgskritische Determinante gewinnt gerade im internationalen Hyperwettbe-

³⁵⁵ Vgl. Bell: Metro in China or a Chinese Metro?, S. 220, Berggoetz; Laue: Wal-Mart's entry into the German market, S. 268. Siehe hierzu auch die Bedeutung unterschiedlicher Managementorientierungen für die Marktauswahl bei Heenan, D. A.; Perlmutter, H. V.: Multinational Organization Development, S. 18.

³⁵⁶ „You should never go abroad if you do not have a successful formula.“ Vgl. Bell: Metro in China or a Chinese Metro?, S. 220.

³⁵⁷ Vgl. Lingenfelder: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, S. 371 ff.

werb des Handels an Bedeutung. Im Gegensatz zu den auf einen Markt bezogenen, konkurrenzorientierten Timing-Strategien, bei denen es um den Wettbewerbsvorsprung innerhalb eines Landes (Pionier oder Follower) geht, handelt es sich bei länderübergreifenden Timingstrategien um die Erschließungsfolge von Ländermärkten. Für die im Rahmen der Marktauswahl selektierten Länder stehen dabei grundsätzlich (1) der simultane, sog. „*Sprinkler-Ansatz*“ und (2) der sequentielle, sog. „*Wasserfall-Ansatz*“ zur Erschließung von Ländermärkten zur Auswahl.³⁵⁸ Bei der Auswahl der Abfolge des Markteintrittszeitpunktes in verschiedene Ländermärkte findet zudem (3) die kombinierte Wasserfall-Sprinkler-Strategie³⁵⁹ als Mischkonzept Beachtung.³⁶⁰

(1) Sprinkler-Ansatz

Beim Sprinkleransatz wird versucht, durch einen möglichst simultanen Eintritt in verschiedene Ländermärkte innerhalb einer möglichst kurzen Zeitspanne³⁶¹ auf allen erfolgversprechenden Märkten vertreten zu sein,³⁶² beispielsweise in wesentlichen Schlüsselmärkten wie den USA, Japan, Großbritannien und Frankreich, oder innerhalb einer Region, z. B. Südamerika. Da eine parallele Ländermarktbearbeitung bei der praktischen Umsetzung für standortgebundene Einzelhandelsunternehmen ein sehr großes Investitionsvolumen und insofern hohe Liquiditätsrisiken birgt, ist das Sprinkler-Verfahren nur nach gründlicher Planung und bei der Bearbeitung einer Vielzahl äußerst attraktiver Länder-Standorte ratsam.³⁶³ Diese simultane Marktausweitung verlangt auch ein hohes Maß an Entscheidungssicherheit, das bei sequenziellem Vorgehen problemlos sukzessive aufgebaut werden kann. Darüber hinaus scheint eine kundenspezifische, differenzierte Marktbearbeitung in jedem einzelnen Land wegen der sprunghaft erhöhten geographischen Diversifikation organisatorisch kaum durchführbar und verlangt auch ein hohes Maß an Entscheidungssicherheit, welches eher bei sequenziellem

³⁵⁸ Vergleiche zur fundierten Gegenüberstellung von Wasserfall- und Sprinklerstrategie: Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 158 ff.

³⁵⁹ Kutschker / Schmid unterscheiden die kombinierte Wasserfall-Sprinklerstrategie, die Elemente beider Timingstrategien vereint. Siehe hierzu Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 960 f.

³⁶⁰ Ein weiteres ist die Wassertropfen-Strategie, bei welcher von einem regionalen Zentrum aus in Nachbarmärkte mit Ähnlichkeit zum Einstiegsland expandiert wird. Vgl. Nienaber: Internationalisierung, S. 101 ff.

³⁶¹ In der Regel wird von ein bis zwei Jahren ausgegangen.

³⁶² Vgl. Kreutzer: Global Marketing-Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, S. 60.

³⁶³ Beispielsweise wurde das Liquiditätsrisiko im Falle von Ahold während der Expansion in mehrere südamerikanische Schwellenländer Ende der 1990er-Jahre zu einem weltweiten Problem des Konzerns. Aus einer Untersuchung über Aholds Expansion nach Südamerika geht hervor, dass die relativ hohen Investitionen von Ahold in Argentinien in ein wenig institutionalisiertes, schwer durchschaubares Geschäftsumfeld und die Wirtschaftskrise des Landes zum Jahreswechsel 2000/2001 den Firmenwert und die Kreditwürdigkeit des gesamten Konzerns weltweit maßgeblich beschädigt haben. Die Fehlentwicklung zu hoher Investitionen in Argentinien hat maßgeblich zum defizitären Ergebnis und finanziellen Engpässen in der Muttergesellschaft des Ahold-Konzerns beigetragen. Vgl. Wrigley; Currah: The Stresses of Retail Internationalization, S. 1 ff.

Vorgehen sukzessive aufgebaut werden kann.

(2) Wasserfall-Strategie

Tendenziell wird im Handel eher ein Wasserfall-Ansatz verfolgt.³⁶⁴ Darunter versteht man die schrittweise Ausweitung der grenzüberschreitenden Marktbearbeitung. Diese erfolgt in der Regel, wenn eine simultane Erschließung von Ländermärkten aus Gründen phasenweise unzureichender Ressourcen, weniger Ländermärkte mit Ähnlichkeit zum Heimatmarkt oder unzulänglicher Unternehmensgröße nicht angegangen werden kann.³⁶⁵ Deshalb ist der Wasserfallansatz vergleichbar mit einem stufenweisen Hineintasten in ausländische Märkte.³⁶⁶ Die Reihenfolge der zu bearbeitenden Länder resultiert aus der vorausgehenden Marktselektion, welche ereignisbezogen und nach Ablauf einer gewissen Zeitperiode erneut überprüft werden muss. Idealtypisch wird davon ausgegangen, dass die schrittweise Ausweitung der Geschäftstätigkeit ins Ausland zunächst über die Bearbeitung benachbarter Länder erfolgt, die große Ähnlichkeit mit dem angestammten Markt aufweisen. Erst wenn in diesen Kernmärkten die Handelsgeschäfte gefestigt sind, dehnt sich der Expansionsradius auf geographisch entfernte, aber dennoch ähnliche Länder aus.

Der wesentliche Vorteil einer sukzessiven Markterschließung liegt in der Einsatzmöglichkeit von freigesetzten Geldmitteln, die aus Erlösen vorausgehender Auslandsmarktgeschäftstätigkeit resultieren. Auch wird durch eine konzentrierte Vorgehensweise und die Nutzung von Economies of Scope eine fehler- und risikominimierendere sowie kontrolliertere Absatzmarktausweitung der Handelsaktivität ermöglicht als beim Sprinklermodell. Beispielsweise gilt IKEA als ein moderat planendes Expansionsunternehmen, das durch langfristige Planung der Auslandsmarktbearbeitung die Profitabilität des gesamten Konzerns nicht gefährdet.

(3) Kombinierte Wasserfall-Sprinklerstrategie

In der Praxis verfolgen Handelsunternehmen in der Regel keine reinen, idealtypischen Sprinkler- oder Wasserfall-Strategien, sondern Mischkonzepte.³⁶⁷ Bei einer kombinierten Wasserfall-Sprinklerstrategie wählen Unternehmen häufig zunächst eine Wasserfallstrategie und gehen anschließend zu einer Sprinkler-Strategie über, um daraufhin weitere Ländermärkte wieder

³⁶⁴ Vgl. Liebmann; Zentes: Handelsmanagement, S. 271.

³⁶⁵ Vgl. Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 158.

³⁶⁶ Vgl. Barth; Grabow: Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Handelsunternehmen, S. 60.

³⁶⁷ Siehe hierzu AT Kearney (Hrsg.): Emerging market priorities for food retailers, S. 3 f. oder z. B. die Auslandsmarkteintritte von Ahold unter Ahold (Hrsg.): Operating Companies, o. S., von Carrefour unter Carrefour (Hrsg.): The Group Worldwide, o. S. und von Wal-Mart unter Wal-Mart (Hrsg.): International Operations Data Sheet, o. S.

mit der Wasserfallstrategie zu bearbeiten. D. h. stark abstrahiert treten Einzelhändler zunächst nacheinander, dann in Wellen in mehrere parallel und ab einem späteren Zeitpunkt wieder vereinzelt in neue Absatzmärkte ein. Ein zunächst isolierter Markteintritt (z. B. nach China) hängt meistens mit dem Vordringen in eine neue Zielregion (z. B. Asien) zusammen. Die Landesgesellschaft wird dann zur Hauptniederlassung der Region, d.h. Querschnittsunternehmensfunktionen (wie Personal oder Beschaffung) werden hier angesiedelt und stehen auch für Aufgaben in weiteren Ländern der Region zur Verfügung. Nach erfolgreicher Übertragung eines Betriebstypen im ersten Regionalmarkt wird dann parallel in mehrere Länder der gleichen Region gleichzeitig expandiert.

Für die Metro Group konnten nach diesem Schema vier Markteintrittsphasen nach Regionen (benachbarte zentraleuropäische, nicht-benachbarte südeuropäische, osteuropäische und asiatische Märkte) identifiziert werden.³⁶⁸

Kritisch zu hinterfragen bleibt bei Mischstrategien, ob Handelsunternehmungen ihre Ländermarkteintritte gezielt anhand dieser Timing-Strategien nachvollziehen oder situativ Markteintritte entschieden werden und sich diese erst in der ex-post Betrachtung als Erklärungsmuster benutzen lassen.

2.2.2.1.2.2 Vorgaben zur Leistungsanpassung zwischen Standardisierung und Differenzierung

Unter Entscheidungen der Leistungsanpassung wird entweder (1) eine standardisierte oder (2) eine differenzierende Ausrichtung des Handelsunternehmens verstanden. Allerdings überwiegen in der Handelspraxis (3) Mischkonzepte.

Bei einem Standardisierungsansatz werden Leistungen, d. h. Betriebstypenkonzepte, Waren und Dienstleistungen, weltweit identisch angeboten, mit dem Ziel, die Rationalisierung der Wertschöpfungsaktivitäten durch weitgehende Prozessstandardisierung zu erreichen. Eine nationale bzw. regionale Differenzierung erfolgt dabei nicht. Da möglichst viele Konsumenten mit einem durchschnittlichen Leistungsangebot erreicht werden sollen, wird auf eine segmentorientierte Marktbearbeitung verzichtet.³⁶⁹ Die Planung von Standardisierungen geht mit der Annahme einher, dass sich weltweit die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten angleichen und homogener werden³⁷⁰. Die aus standardisierten Leistungsangeboten resultieren-

³⁶⁸ Vgl. Schmekel: The strategic importance of retail investment in Asia, S. 141 f.

³⁶⁹ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 151 f.

³⁷⁰ Dazu besteht die These, dass durch wachsende psychographische und soziodemographische Ähnlichkeiten die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen homogener werden. Siehe Levit: The globalization of markets, S. 102.

den Kosteneinsparungen können dann eventuell im Sinne einer preisdominanten Expansionspolitik eingesetzt werden.

Programme und Prozesse möglichst standardisiert auf Auslandsmärkte zu übertragen, erbringt zahlreiche Vorteile. Eine gleichförmige Übertragung des Leistungsangebotes dient der weltweiten Ausschöpfung von gewonnenen Erfahrungen, Economies of Scale sowie der Nutzung von Synergieeffekten zwischen Ländermärkten.³⁷¹ Handelsspezifische Kostendegressionen entstehen dabei vor allem beim Einkauf von länderübergreifend eingesetzten Sortimenten und der Logistik, etwa durch die Nutzung eines Vertragspartners für mehrere Länder. Bei wachsender Wettbewerbsintensität mobilisiert eine Standardisierung Kostensenkungspotentiale, die eine Kostenführerschaft ermöglichen. Darüber hinaus wird auch davon ausgegangen, dass sich die Standardisierung positiv auf die Betriebstypenentwicklung auswirkt, wenn etwa Innovationen auf alle Länder übertragen werden können oder Benchmark-orientiertes Controlling durchgeführt werden kann.

Außerdem sinkt der Koordinationsaufwand für Kernprozesse innerhalb der Unternehmung, wenn eine standardisierte Übertragung des Leistungsangebots erfolgt. Beispielsweise verfolgt nicht jede Landesgesellschaft ihr eigenes Geschäftsstättendesign, sondern wird durch die Ideen und Vorgaben aus der Zentrale gelenkt. Verminderter Koordinationsaufwand für die einzelne Geschäftsstätte bzw. Regionalgesellschaft ist vor allem bei filialisierten Franchisebetrieben des Einzelhandels dominant, etwa bei den Unternehmen Benetton oder The Body Shop.

Ein weiterer Vorteil der Standardisierung liegt in einem möglichen Zeitvorsprung gegenüber der Konkurrenz beim Auslandsmarkteintritt, was besonders für internationale Unternehmen relevant ist, die mit ihrem innovativen Betriebstypenkonzept als Pioniere in ausländische Handelsmärkte eintreten wollen.

Für Handelsunternehmen bietet sich eine standardisierte Strategie nur solange an, wie genügend Ländermärkte segmentiert und selektiert werden können, auf die sich zumindest langfristig ein einheitliches Betriebstypen- und Marketingkonzept übertragen lässt. Die Standardisierung ist auch nur solange zweckmäßig, wie die Nachfragepräferenzen der Kunden in unterschiedlichen Auslandsmärkten tatsächlich einheitlich sind oder sich vereinheitlichen lassen.

Je weniger dies zutrifft, umso stärker müssen Handelsunternehmen einen Differenzierungsan-

³⁷¹ Vgl. Wortmann: Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, S. 21.

satz mit lokal angepassten Leistungselementen bei der Auslandsmarktbearbeitung verfolgen. Über die Differenzierung wird versucht, durch weltweit unterschiedliche Leistungsangebote den Bedürfnissen verschiedener Marktsegmente besser zu entsprechen, als es mit einem standardisierten und daher oft nur durchschnittlich angepassten Leistungsangebot der Fall wäre.³⁷² Bei der Anpassung von Leistungsangeboten durch Differenzierung wird davon ausgegangen, dass es zu einer zunehmenden Individualisierung und Fragmentierung von Kundenbedürfnissen auf nationaler und regionaler Ebene kommt.

Die Argumente für Differenzierungsansätze sind vielfältig: Die Chancen liegen in der individuellen Anpassung des Handelssystems an die lokalen Gegebenheiten, mit der die Kaufbereitschaft vor Ort erhöht und auf die Wettbewerbsintensität am Geschäftsstandort reagiert werden kann. Überdies wird einer Tochtergesellschaft die Möglichkeit gegeben, Erlös- und Leistungsvorteile durch die Forcierung individueller Kundenbedürfnisse innerhalb des jeweiligen Landes auszunutzen. Außerdem kann durch eine landes- oder regionenspezifische Anpassung des Leistungsangebots flexibel auf kurzfristige Umweltveränderungen oder den Wandel des Verbraucherverhaltens reagiert werden. Zum Teil geht mit einer differenzierten Marktbearbeitung im Einzelhandel eine Minimierung des Planungsbedarfs einher, wenn beispielsweise Reibungsverluste mit der zentralen Steuerungsabteilung bei der Umsetzung eines standardisierten Marketingprogramms für einen Betriebstypen ausbleiben und länderindividuellen Herausforderungen ohne hierarchische Umwege auf lokaler Ebene begegnet werden kann. Durch Differenzierung steigen die Komplexitätskosten aber in der Regel.

Besonders im Lebensmittelhandel werden wegen lokal sehr unterschiedlicher Sortimentsanforderungen in der Regel Differenzierungsentscheidungen getroffen, da Geschmäcker und Warenpräferenzen der Konsumenten von Land zu Land sehr unterschiedlich sind. Für Handelsunternehmer bedeutet diese Feststellung notwendigerweise, das Angebot national und zum Teil sogar lokal ausdifferenzierter Sortimente zu forcieren, um dadurch Umsätze und letztendlich Erlöse zu steigern.³⁷³ Festzuhalten bleibt allerdings, dass eine vollständige Differenzierung des Sortiments auf Auslandsmarktniveau in der Regel aus Kostengründen (hohe Kosten z. B. bei Bevorratung und für den Regalplatz von Spezialsortiment) nicht sinnvoll erscheint.

(3) Während idealtypisch die Standardisierungs-Differenzierungsproblematik stark voneinan-

³⁷² Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 152.

³⁷³ Vgl. Zentes; Swoboda: Globalisierung des Handels, S. 18.

der abgegrenzt wird, sind in der Praxis in der Regel Mischkonzepte dieser beiden Extreme zu finden. Denn die Standardisierungsmöglichkeiten erhöhen sich durch die Entwicklung von standardisierten (Prozess-)Modulen auf Betriebstypenebene, die dann länderübergreifend eingesetzt werden können.³⁷⁴ Durch Handelsunternehmen entscheiden sich also nicht ganzheitlich für oder gegen Standardisierung bzw. Differenzierung, sondern entwickeln eine markt- und funktionsspezifisch mehr oder weniger standardisierte bzw. differenzierte Betriebstypenformel. Es wird davon ausgegangen, dass Handelsunternehmen langfristig nur erfolgreich im Auslandsmarkt bestehen können, wenn sie ein ausgewogenes Mischkonzept zwischen Standardisierung und Differenzierung für den Betriebstypen als Dienstleistungsprodukt des Handels betreiben.³⁷⁵ Zum Beispiel stellt die Kombination standardisierter Betriebstypenpolitik und differenzierter Sortimentsgestaltung bei der Auslandsmarktbearbeitung eine sinnvolle Mischstrategie dar. Das Handelsunternehmen Aldi etwa konnte sein Discount-Konzept relativ standardisiert auf den französischen Markt übertragen, differenziert sein Sortiment aber durch ein nachfragebedingt umfangreiches Angebot an Frischeartikeln, besonders im Gemüsesortiment.

Inwiefern Standardisierungs- und Differenzierungsstrategien kombiniert werden, hängt vor allem von der Branchenzugehörigkeit und dem eingesetzten Betriebstyp des jeweiligen Handelsunternehmens im Auslandsmarkt ab.³⁷⁶ Anstatt eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen der Standardisierungs-/Differenzierungsstrategien für internationalisierende Handelsunternehmen im allgemeinen vorzunehmen³⁷⁷, wird am Beispiel des japanischen Marktes aufgezeigt, inwieweit für weitgehend standardisierte, exportfähige Betriebstypenkonzepte des großflächigen Lebensmitteleinzelhandels eine Differenzierung auf Einzelmarktebene erforderlich wird.³⁷⁸

Denn es wird davon ausgegangen, dass inzwischen jedes ins Ausland expandierende Einzelhandelsunternehmen in irgendeiner Weise Anpassungen am Betriebstypenkonzept vor-

³⁷⁴ Dies ergeben Untersuchungen zum internationalen Industriegütermarketing, die sich auf den Handel übertragen lassen. Siehe Adler; Klein: Internationales Industriegütermarketing, S. 940. Zur Konkretisierung von Standardisierung und Differenzierung auf Betriebstypenebene siehe Lingenfelder: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, S. 389.

³⁷⁵ Vergleiche hierzu auch die Diskussion um Differenzierung und Standardisierung im nationalen Marketing bei Meffert: Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, S. 446.

³⁷⁶ Grundsätzlich gilt es, Standardisierungsmöglichkeiten für jeden Geschäftstyp zu identifizieren und dann den optimalen Standardisierungsgrad anhand von Veränderungen der Kosten- und Erlösfunktionen festzulegen. Vgl. Adler; Klein: Internationales Industriegütermarketing, S. 940 f.

³⁷⁷ Für eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen siehe Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, S. 32 f.

³⁷⁸ Siehe hierzu Kapitel 5.2.

nimmt.³⁷⁹ Vielmehr stellt sich die Frage, ob der Einfluss von Landescharakteristika auf die Betriebstypenkonzeption bei der Markteintrittsplanung in ein neues Land bereits im voraus genügend geplant wird. Insbesondere in Kapitel 5 wird am Beispiel Japan überprüft, inwieweit Besonderheiten eines neuen Zielmarktes eine Differenzierung des Leistungsangebotes erfordern und wie sie sich bereits bei der Planung des Markteintritts berücksichtigen lassen.

2.2.2.1.3 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Organisationsstruktur“

Unter Entscheidungen zur Organisationsstruktur³⁸⁰ werden hier Vorgaben verstanden, die darauf abzielen, den Koordinationsbedarf der internationalisierenden Handelsunternehmung zu senken (Koordination), und deren Zentralisationsgrad zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften festzulegen (Konfiguration).

2.2.2.1.3.1 Planung der Verteilung des Koordinationsumfangs

Im Rahmen der Absatzmarktausweitung im Ausland legen Einzelhandelsunternehmen für strategische Geschäftseinheiten wie Tochtergesellschaften oder Auslandsfilialen den Koordinationsbedarf fest, denn dieser steigt mit zunehmender Internationalisierung.³⁸¹ Unternehmensinterne und –externe Schnittstellenprobleme nehmen durch funktionale, geographische und zeitliche Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung zu. Mit einer Weiterentwicklung eines Handelsunternehmens auf dem Weltmarkt geht auch eine erhöhte wechselseitige Abhängigkeit der Unternehmensbereiche und –aktivitäten einher. Darüber hinaus werden Koordinationsprobleme durch kulturelle, räumliche und zeitliche Distanzen zunehmend verschärft.

Zu den Strategien, welche den steigenden Koordinationsbedarf der internationalen Unternehmung senken, werden vor allem zwei Ansätze herangezogen: (a) Outsourcing und (b) der Kapazitätsaufbau von flexiblen Ressourcen.³⁸²

(a) Unter Outsourcing versteht man im Allgemeinen die geplante Übertragung von ganzen Unternehmenseinheiten (z. B. Lohnbuchhaltung und -abrechnung) oder Teilaufgaben (z. B. Einkauf von MRO³⁸³-Produkten) an externe Partner. Durch die Auslagerung von „Nicht-

³⁷⁹ „Some of the debate about whether global strategies with minimal adaptation of formula are more successful than multinational ones with format and product adapted to new markets, is rather pointless. In fact every international retailer adapts to some degree.” Howard: Retail internationalisation, S. 113.

³⁸⁰ Siehe zur Systematisierung das zugehörige Entscheidungsfeld in Abbildung 16.

³⁸¹ Eine ausführliche Begründung für den steigenden Koordinationsbedarf innerhalb der internationalen Unternehmung bieten Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 46 ff.

³⁸² Zu Koordinationsstrategien siehe Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 997 ff.

³⁸³ MRO steht für Maintenance, Repair & Operating Equipment und meint “indirekte” Bedarfe, die nicht substantiell zur Wertschöpfung beitragen wie Instandhaltungsmaterial. Im Handel werden z. B. für die Warenhäuser der Karstadt Quelle AG Güter und Dienstleistungen (z. B. Gebäudeinstandhaltung, Reinigung, etc.) für den Eigenbedarf (MRO) an externe Partner ausgeschrieben. Vgl. Merkel: E-Procure, o. S.

Kernleistungen“ soll der Koordinationsbedarf der Einzelhandelsunternehmung gesenkt werden, um stattdessen die unternehmerischen Kräfte auf die Kernkompetenz des Absatzes von Waren und Dienstleistungen an Endkunden zu fokussieren.³⁸⁴ Als weitere Gründe werden häufig die Kostenorientierung und Ertragssteigerung der Unternehmung angeführt, die vor allem vor dem Hintergrund unterschiedlicher internationaler Lohnniveaus und Verbesserung des Leistungsniveaus sinnvoll erscheinen. Beispielsweise werden für den englischsprachigen telefonischen Kundendienst Call-Center in Indien genutzt, die durch die Zeitverschiebung zum Teil den gesamten Nachtdienst in den USA oder aber den Regionalservice in Asien übernehmen. Denkbar ist auch das Outsourcing einzelner Absatzfunktionen an lokal ansässige Partner, etwa die Auslagerung der Kommunikationsfunktion wie Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

In der Regel gilt, je größer der ausgelagerte Bereich bzw. die Outsourcingfunktion oder der -prozess sind, desto mehr wird der Koordinationsbedarf der Unternehmung reduziert. Interdependenzen werden abgebaut und durch wenige externe Partner die Schnittstellen zwischen Handelsunternehmen und Umfeld reduziert. Wie aus Gesprächen mit Experten deutlich wurde, werden bei neu gegründeten Handelsgesellschaften im Ausland Querschnittsfunktionen (wie Finanzen, Personal oder Rechnungswesen) von den Regionalgesellschaften solange ausgeführt, bis der neue Markt eine entsprechende Größe erreicht hat, um diese Funktionen eigenständig zu übernehmen.

(b) Durch den Aufbau von zusätzlich vorhandenen Kapazitäten oder die temporär verstärkte Nutzung gegebener Ressourcen kann eine internationale Unternehmung in besonders arbeitsintensiven Phasen (beim Einzelhandel beispielsweise im Weihnachtsgeschäft) geplant auf Reserven zurückgreifen. Die Bereitstellung von Ressourcen für Sonderprojekte ist zwar fast immer auch mit zusätzlichen Kosten verbunden (z. B. für Überstunden, Lagermieten etc.), verringert aber gleichzeitig den Koordinationsaufwand, die Folgekosten und erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmung auf Marktveränderungen. Zum Teil werden auch sog. „*Global Task Forces*“, etwa im technischen Bereich oder bei der Identifizierung geeigneter Geschäftsstandorte, in eine internationale Unternehmung eingebunden, um als zusätzliche Unterstützung weltweit einsetzbar zu sein.

³⁸⁴ Zur Vertiefung der Outsourcing-Problematik siehe Riedl; Kepler: Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing, S. 6 ff. oder Köhler-Frost.: Outsourcing - eine strategische Allianz besonderen Typs, S. 13.

2.2.2.1.3.2 Konfiguration der Auslandsorganisation zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

Bei der Konfiguration des strukturellen Aufbaus von Absatzaktivitäten geht es vorwiegend darum, Entscheidungen hinsichtlich der Zahl der Unternehmenseinheiten, ihrer geographischen Streuung und des Zentralisierungsgrades einer multinationalen Einzelhandelsunternehmung zu treffen. Verschiedene Wertschöpfungsaktivitäten der grenzüberschreitend präsenten Unternehmung können unterschiedlich stark konzentriert (zentrale Führung) oder verteilt (dezentrale Führung) sein, so dass von „*partieller Zentralisierung*“ einzelner Sparten gesprochen wird.³⁸⁵

Idealtypisch existieren zwei Konfigurationsansätze, erstens die Zentralisierungs- und zweitens die Dezentralisierungsstrategie. Durch dezentrale Planung werden Einzelhandelsunternehmen im Ausland so aufgebaut, dass sie alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette übernehmen und dadurch relativ autark vom übrigen Konzern bleiben. Durch Zentralisierung hingegen fasst die Muttergesellschaft im Heimatmarkt wesentliche Wertschöpfungsaktivitäten – soweit zweckmäßig – zusammen und überlässt den Tochterunternehmen im Ausland z. B. lediglich den Wareneingang, das lokale Marketing und den Absatz von Waren und Dienstleistungen vor Ort.

In der Handelspraxis sind diese Extremformen der (De-)Zentralisierungsstrategien allerdings kaum vertreten, sondern existieren in unterschiedlichen Zusammensetzungen. Daher wird oft von einem Kontinuum gesprochen, auf welchem vielfältig ausgeprägte Kombinationen der Wertschöpfungsaktivitäten zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung liegen. In Abhängigkeit vom Betriebstyp, der Organisationsform, des Auslandsmarktes und der individuellen Wertschöpfungskette der Handelsunternehmung muss daher eine spezifische Konfigurationsstrategie festgelegt werden, die parallel Autonomie oder Zentralisierung für unterschiedliche Unternehmensfunktionen bietet.³⁸⁶

Eine typische Mischform stellt zum Beispiel die Regionalisierung dar.³⁸⁷ Dabei werden alle Querschnittsfunktionen (z. B. Beschaffung, Logistik, Finanzen, etc.) vom Konzern übernommen, die Regionalgesellschaften sind für übergeordnete Aktivitäten der Tochtergesellschaften

³⁸⁵ Siehe zur partiellen Zentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten Porter: Wettbewerbsvorteile, S. 502 f.

³⁸⁶ Siehe zur Variation (de-)zentraler Steuerung ohne handelsspezifische Anwendung Müller; Kornmeier: Strategisches Internationales Management, S. 650.

³⁸⁷ Siehe hierzu auch den Beitrag zur Bedeutung regionaler Strategien für den Handel in Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

verantwortlich (Regionales Marketing, Personalwesen für die gesamte Region) und die ländereindividuellen Aktivitäten der Wertschöpfungskette erfolgen in den einzelnen Auslandsmärkten relativ autark.

Zwischenergebnis: Für länderübergreifende Absatzplanung³⁸⁸ lässt sich festhalten, dass sie inhaltlich komplexe Entscheidungsfelder und Teilstrategien beinhaltet: Denn eine länderübergreifende Teilstrategie verlangt vom Handelsmanagement, zahlreiche interdependente Entscheidungen (z. B. sind Vorgaben zur Marktpräsenz abhängig von der Timingstrategie und dem erwarteten Koordinationsumfang in den Auslandsmärkten) zu lösen. Gleichzeitig sind die Entscheidungen vielschichtig, weil Handlungsoptionen nicht einmalig für einen einzigen isolierten Zielmarkt, sondern für mehrere, zum Teil sehr unterschiedliche Länder entwickelt und bei stetigem Wachstum der Unternehmung neu überdacht werden müssen.

Vor dem Hintergrund des hohen standortspezifischen Problemlösungsbedarfs multinationaler Einzelhandelsunternehmen scheint es daher ratsam, sich nicht nur mit länderübergreifender Planung zu befassen, sondern insbesondere Planungsoptionen auf Ebene des einzelnen Marktes³⁸⁹ zu erfassen und zu systematisieren. Denn der als „global“ gepriesene Handel ist bislang weitgehend regional geprägt und benötigt strategische Planung für Länder bzw. Regionen, nicht für den Weltmarkt gesamthaft.³⁹⁰

Das Motiv für eine ausdifferenzierte Länderordnung liegt in der Natur des Handels begründet: Die betriebswirtschaftliche Herausforderung für das Handelsmanagement besteht darin, bei maximalen Losgrößen- und Lernkurveneffekten auf standortspezifische Kundenwünsche adäquat reagieren zu können. Dieser von Handelskonzernen selbst propagierten Maxime „[adjustment] ... to specific national market conditions and customer needs in terms of assortment and customer appeal“³⁹¹ sollte durch Absatzplanung auf Landesebene begegnet werden.

Durch die Anpassung des Vertriebskonzeptes an nationale und lokale Auslandsmarktbedingungen³⁹² sowie die Reflexion der jeweiligen Kundenbedürfnisse hinsichtlich Sortiment und

³⁸⁸ Siehe zur Systematik länderübergreifender Planung Abbildung 16.

³⁸⁹ „The very diversity of the operating environments necessitates the country-specific retail strategies.“ Dragun: Successful retail strategy, S. 46.

³⁹⁰ Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

³⁹¹ Metro (Hrsg.): International Profile, S. 5.

³⁹² Veränderte Marktbedingungen ergeben sich zum Beispiel durch das de-facto-Staatsmonopol für Alkohol- und Medikamentenhandel in Schweden oder sehr strenge Vorschriften für die Ansiedlung großflächiger Einzelhändler in Belgien. Zu weiteren Besonderheiten der Ländermärkte Belgien, Schweden, Frankreich, Deutschland, Großbritannien und Niederlande siehe Dragun: Successful retail strategy, S. 45 f.

Betriebstypenformel entsteht zunächst eine Komplexitätsmehrung der Geschäftstätigkeit.³⁹³ Um diese zu erfassen und eine Balance zwischen zentraler und dezentraler Koordination bei der Führung und Ausrichtung der Betriebstypen an länderindividuelle Bedingungen zu gewährleisten, sind daher Planungskonzepte für einzelne Auslandsmärkte innerhalb regionaler Organisationsstrukturen unabdingbar.

Die Erfassung und Ergänzung von Teilstrategien und deren Systematisierung über Entscheidungsfelder auf der Ebene eines einzigen neuen Absatzmarktes im Ausland erfolgt in den folgenden Ausführungen.

2.2.2.2 Ansätze zur länderindividuellen Vertriebsplanung im Einzelhandel

Während länderübergreifende Planung das Handelsunternehmen auf Absatzaktivitäten in mehreren Auslandsmärkten simultan vorbereiten, erfolgt eine länderspezifische Planung mit Fokus auf ein einzelnes Land.³⁹⁴ Aus Sicht von Einzelhandelsunternehmern wird die Anpassung des Betriebstypen an die spezifischen Bedingungen eines Auslandsmarktes als eine der schwierigsten Aufgaben der Expansion angesehen.³⁹⁵ Dabei sind diverse Entscheidungsfelder für eine vertriebsorientierte Planung vor dem Markteintritt zu bedenken,³⁹⁶ die in der Abbildung auf Einzelmarktebene dargestellt sind:

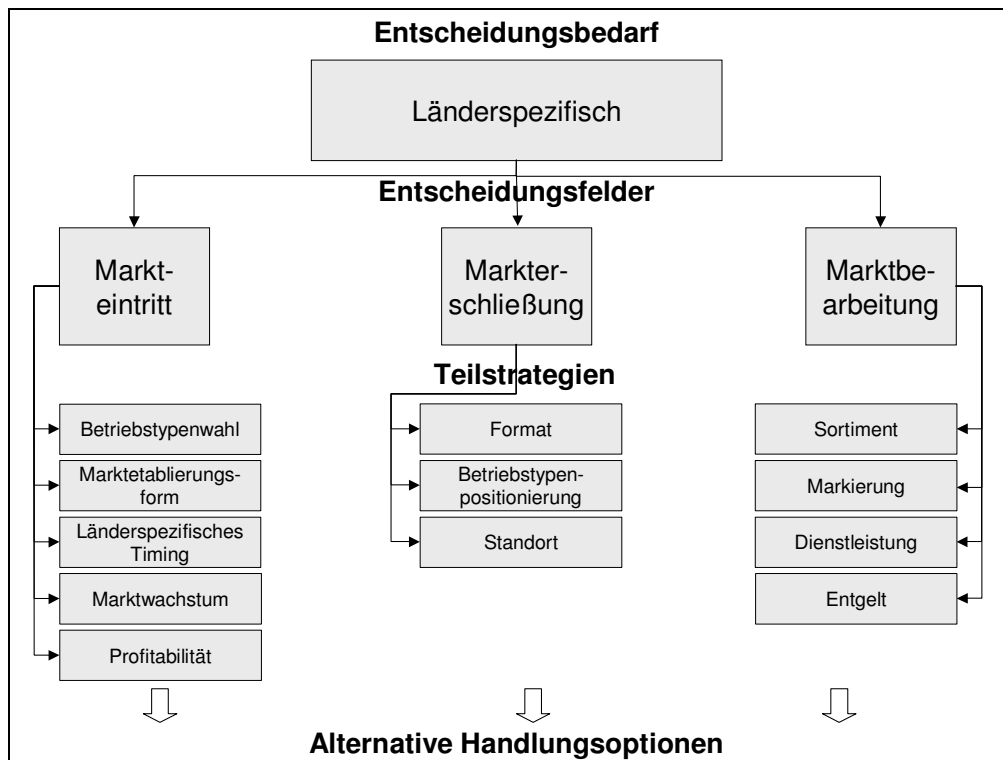
³⁹³ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 155.

³⁹⁴ Es wird auch zwischen länderübergreifender und interkultureller Sichtweise unterschieden. Vgl. Scherm; Pietsch: Controlling und Internationalisierung im Handel, S. 378.

³⁹⁵ *“Among the most difficult tasks of internationalization is surely the adaptation of the concept to the specific market conditions....In contrast to the production industry, retail never functions as an enclave, for example like a factory does in another country. In order to be successful, a retailer must integrate with the community and society of a country. So the concepts, and especially the assortments, must be adapted to the different languages and customs of customers.”* Bell: Metro in China or a Chinese Metro? –Interview with Dr. H.J. Körber, S. 219 f.

³⁹⁶ Für ein Beispiel landesspezifischer Anpassung der Einzelhandelsleistung bei der britischen Baumarktkette B&Q in China siehe Howard: Straightforward british approach works in China, S. 213.

Abbildung 18: Länderspezifische Vertriebsplanung im Handel



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Abbildung zeigt drei Entscheidungsfelder, die bei der einzelmarktorientierten Planung zu berücksichtigen sind: Beim „*Markteintritt*“ geht es vorwiegend darum zu entscheiden, in welcher Form, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem finanziellen Horizont ein Einzelhandelsunternehmen sich im Markt etabliert. Über das Entscheidungsfeld „*Markterschließung*“ wird festgelegt, wie und wo der gewählte Betriebstyp im Wettbewerbsmarkt des Landes positioniert wird. Aufbauend auf diese Planung, legt das Handelsmanagement im dritten Entscheidungsfeld „*Marktbearbeitung*“ den Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten fest.

Im Folgenden werden alle in der Graphik aufgezeigten Entscheidungsfelder mit den zugehörigen Strategien und Alternativen im Einzelnen behandelt, um bei der Entwicklung eines Planungsprofils (Kapitel 2.3) darauf zurückgreifen zu können. Anzumerken ist hierbei, dass sich die Ausführungen zum Teil in Publikationen zum internationalen Marketing und Management wiederfinden,³⁹⁷ andere wiederum bislang keine Berücksichtigung gefunden haben, da sich der Großteil an Forschungspublikationen zum Internationalen Marketing und Management auf Industrieunternehmen bezieht. Handelsliteratur scheint im Forschungsfeld „*Internationa-*

³⁹⁷ Zum Internationalen Marketing siehe beispielsweise Cateora; Graham: International Marketing; Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing; oder aus der handelsspezifischen Forschungsliteratur: Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen oder Alexander: International retailing.

lisierung“ unterrepräsentiert, so dass es im Folgenden Lücken zu schließen gilt.³⁹⁸

2.2.2.2.1 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Markteintritt“

Unter Markteintrittsentscheidungen werden Handlungsvorgaben zusammengefasst, welche das Geschäftsmodell, die Marktetablierungsform sowie die Wachstumsintensität (quantitativ, temporär und monetär) eines Handelsunternehmens auf dem Auslandsmarkt festlegen.

Markteintrittsentscheidungen heben in zahlreichen Veröffentlichungen³⁹⁹ lediglich auf die Frage nach der geeigneten Markteintrittsform (Joint Venture, Tochtergesellschaft usw.) ab, für den Auslandsmarkteintritt sollten jedoch weitere Aspekte berücksichtigt werden. Denn zu einem ganzheitlichen Markteintritt für Handelsunternehmen gehört auch die Wahl eines geeigneten Betriebstypen, das angestrebte Wachstum im Zielmarkt, das Timing sowie die Planung des Profitabilitätszeitpunktes.

2.2.2.2.1.1 Bestimmung des zu übertragenden Betriebstypen

Bei der Planung einer Betriebstypenübertragung auf Auslandsmärkte geht es vorwiegend um die Frage, welcher Betriebstyp⁴⁰⁰ für ein Auslandsengagement geeignet scheint. Diese Entscheidung trifft nur für Handelsunternehmen mit einer Polysystempolitik zu⁴⁰¹ und entfällt naturgemäß bei Unternehmen, die nur einen einzigen Betriebstyp betreiben und exportieren, wie beispielsweise Aldi Nord und Aldi Süd.

Betriebstypen werden in Abhängigkeit vom jeweiligen Ländermarkt mittels identifizierbarer Bedarfs- und Wettbewerbsstrukturen gestaltet. Beispielsweise gelten in hoch entwickelten, wettbewerbsintensiven Handelsmärkten (z. B. Frankreich) nur die Betriebstypenformeln als erfolgreich multiplizierbar, welche durch konzeptionelle Innovationen überzeugen und dabei nicht auf standortbedingte Flexibilität und Variabilität angewiesen sind.⁴⁰² Der identischen

³⁹⁸ Zum Beispiel finden in bezug auf den Markteintritt Strategieüberlegungen zur Wahl des Betriebstypen aus unterschiedlichen Vertriebslinien eines Handelskonzerns keine Erwähnung. Gleichzeitig werden Überlegungen zur „*Time to Profitability*“ ab dem Markteintrittszeitpunkt in der Forschung kaum angestellt. Auch Ausführungen zur Betriebstypenpositionierung im Ausland sind in der Literatur kaum erfasst.

³⁹⁹ Beispielsweise Belew: Markteintrittsstrategien multinationaler Unternehmen, S. 166 ff.; Perlitz; Seger: Konzepte internationaler Markteintrittsstrategien, S. 89 ff.; oder Weiss: Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien, S. 5 ff.

⁴⁰⁰ Erfüllen die Erscheinungsformen mehrerer Geschäftsstätten ähnliche Merkmalsausprägungen, dann gehören sie zum gleichen Betriebstypen. Der Sinn und Zweck einer solchen Betriebstypenklassifikation besteht darin, relevante Wettbewerber zu identifizieren. Außerdem dient die möglichst präzise Bestimmung von Betriebstypen als Grundlage für Positionierungsentscheidungen, besonders bei ähnlichen Erscheinungsformen am Markt.

⁴⁰¹ Zwar kann theoretisch auch ein Betriebstyp für den Export entwickelt werden, so dass die Polysystempolitik keine Bedingung darstellt, in der Regel übertragen Handelsunternehmen jedoch innovative und im Inland bereits erfolgreiche Betriebstypen auf Auslandsmärkte.

⁴⁰² Wohingegen in handelsbezogenen Schwellenländern wie Ungarn oder Polen eher flexibles, originäres Händlerum gefragt ist. Vgl. Conradi: Internationalisierung und Globalisierung – was sonst?, S. 46.

Multiplikation sind in den einzelnen Auslandsmärkten oftmals durch unterschiedliche Betriebstypen-Lebenszyklen und Betriebstypenaffinitäten der Konsumenten⁴⁰³ Grenzen gesetzt.⁴⁰⁴

Um Betriebstypenlücken im Auslandsmarkt identifizieren zu können und die Definitionssicherheit im Laufe der Arbeit zu gewährleisten, wird im Folgenden eine Abgrenzung von Betriebstypen, Vertriebslinien und Absatzkanälen vorgenommen, welche primär den Gegenstand der Markteintrittsentscheidung bilden.

Betriebe des Einzelhandels werden abhängig vom jeweiligen Begriffsverständnis und nationalen Forschungsstandort der Verfasser sehr unterschiedlich gekennzeichnet und systematisiert.⁴⁰⁵ Eine stringente Vorgehensweise zur Typologisierung von Einzelhandelsbetrieben bietet eine Unterscheidung nach Branche, Kontaktbeziehung und Gestaltung der absatzpolitischen Instrumente.⁴⁰⁶ Ergänzend wird hier eine Trennung nach Verkaufsfläche, Value Proposition und Bedienungstyp (z. B. Selbstbedienung) vorgeschlagen. Denkbar wäre auch die Differenzierung nach Art und Weise der Faktorkombination. Die unten stehende Graphik stellt eine verwendungsorientierte Systematik einschließlich der empfohlenen Ergänzungen bildlich dar.

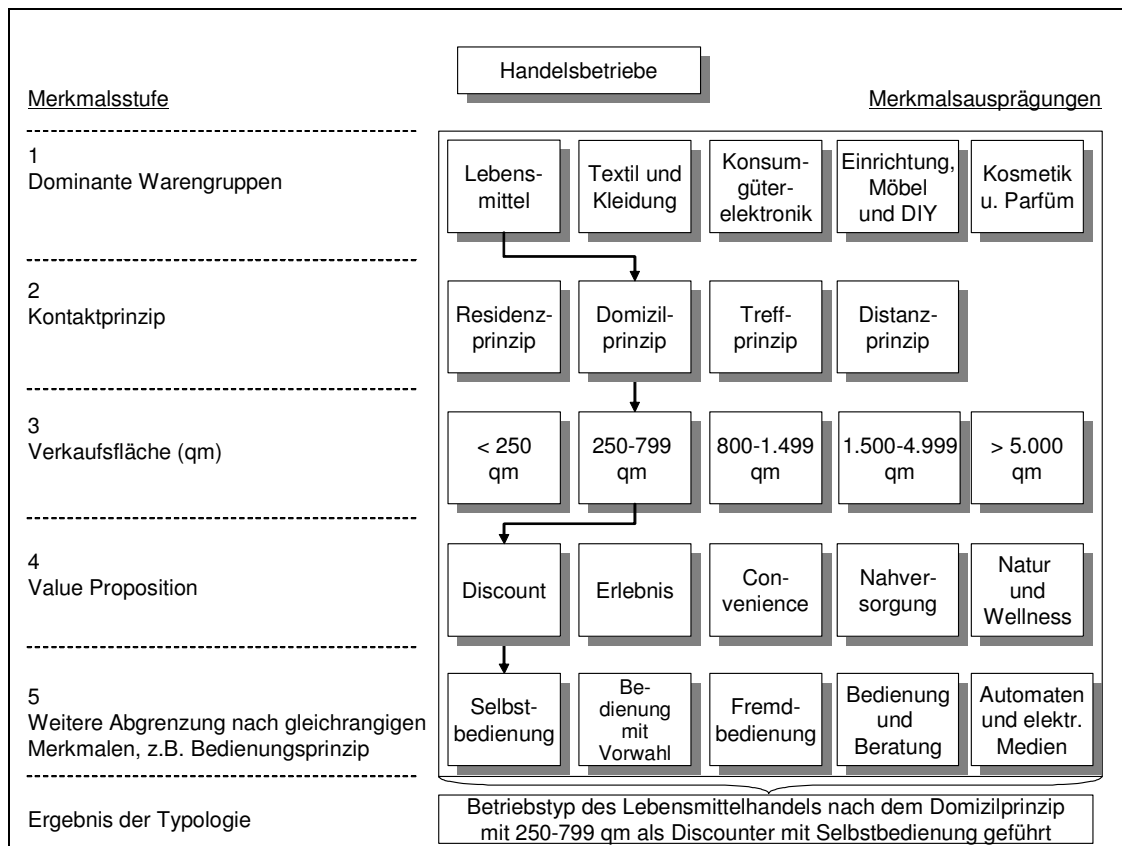
⁴⁰³ Beispielsweise dominieren Convenience Stores den Lebensmitteleinzelhandel in Japan, während in Deutschland Discounter bevorzugt werden. Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 131; und Barth; Schmehl: The changing role of German hard discount store formats, S. 41.

⁴⁰⁴ Vgl. George; Diller: Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels, S. 168 ff.

⁴⁰⁵ Z. B. kategorisieren nordamerikanische Praktiker und Forscher preisaggressive SB-Warenhäuser als Discounter, während die Bezeichnung sich in europäischen Definitionen auf kleinflächigere Formate mit stärker ausgeprägter Preisführerschaft bezieht.

⁴⁰⁶ Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 92 f.

Abbildung 19: Systematisierungsschema zur Betriebstypenbestimmung



Quelle: Eigene Darstellung und Ergänzung in Anlehnung an Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 84 und 93.

(1) In der Übersicht werden Handelsbetriebe auf der ersten Merkmalsstufe nach der dominanten Warengruppe unterschieden, welche die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens bzw. der jeweiligen Geschäftsstätte bestimmt. Als wesentliche Branchen im Einzelhandel werden beispielsweise Lebensmittel, Bekleidung & Textilien, Konsumgüterelektronik, Kosmetik & Parfüm, Einrichtungsgegenstände sowie Bau- und Heimwerker-Produkte (sog. DIY-, d. h. Do-it-yourself-Produkte) genannt.

Eine Einteilung von Handelsunternehmen allein nach Branchenkriterien reicht für eine Zuordnung jedoch nicht aus, denn einige Betriebstypen lassen sich dadurch noch nicht eindeutig kennzeichnen (z. B. bietet der Lebensmittelhandel eine große Anzahl unterschiedlicher Verkaufskonzepte).

(2) Daher wird neben der Branche die Kontaktgestaltung zwischen Kunde und Händler als weiteres Kriterium der Betriebstypenklassifikation eingesetzt. Die Kontaktbeziehung besteht

aus vier sog. „*Kontaktprinzipien*“:⁴⁰⁷

- (a) Residenzprinzip bzw. stationärer Handel, d. h., der Kunde sucht den Anbieter auf,⁴⁰⁸
- (b) Domizilprinzip bzw. ambulanter Handel, d. h., der Anbieter sucht den Kunden auf,
- (c) Treffprinzip bzw. halbstationärer Einzelhandel, d. h., Anbieter und Kunde treffen sich außerhalb von Wohnsitz und Geschäftsstätte, sowie
- (d) Distanzprinzip bzw. Versandhandel, d. h. der Anbieter und der Kunde treten physisch nicht in Kontakt.

(3) Auf einer dritten Aggregationsstufe können Betriebstypen anhand der Verkaufsfläche differenziert werden. Obwohl bei diesem Kriterium starke Länder- oder Institutionendifferenzen (z. B. bei Verbänden oder Forschungsinstituten) existieren⁴⁰⁹ und gleichnamige Betriebstypen zweier Länder gemessen an der Verkaufsfläche andere Typen bilden⁴¹⁰, scheint es angebracht, mindestens innerhalb eines Landes Größenklassen zur Bestimmung von Handelsbetrieben zu bilden.⁴¹¹

(4) Die sog. „*Value Proposition*“, also der angepriesene Mehrwert für den Kunden, der auch als „*Unique Customer Proposition*“ bezeichnet wird, bietet sich auf einer vierten Merkmalsstufe an, um durch die jeweilige Ausprägung unterschiedliche Betriebstypen identifizieren zu können. Beispielhaft gelten als Wertstellungsmerkmale das Discounting (z. B. Hard- und Softdiscounter),⁴¹² der Erlebniskauf (z. B. luxuriöse Warenhäuser wie Harrods), Convenience-Shopping (z. B. Tankstellenshops), Do-it-Yourself (etwa bei Gartencentern oder Baumärkten) sowie Natur- und Wellnesskonzepte (z. B. bei Hofläden oder Gesundheitshäusern).

Häufig werden Betriebstypen auch anhand des verwendeten Bedienungsprinzips kategorisiert, was sich an Bezeichnungen wie SB-Warenhaus und SB-Tankstelle ablesen lässt. Die Bedie-

⁴⁰⁷ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 94. Vgl. Müller-Hagedorn: Der Handel, S. 43 ff.

⁴⁰⁸ Siehe die Kapitel 3.2.2.1 zur Bestimmung von stationären Betriebstypen im japanischen Einzelhandel und in Kapitel 3.2.2.2 für die Lebensmittelbranche insbesondere.

⁴⁰⁹ Beispielsweise wird ein Verbrauchermarkt (sog. „*Hypermarché*“) in Frankreich mit einer Verkaufsfläche von 2.500 qm oder mehr beschrieben. Nach der deutschen Klassifikation werden kleine Verbrauchermärkte mit 800-1.499 qm und große Verbrauchermärkte mit 1.500 bis 4.999 qm abgegrenzt. Siehe hierzu die Gegenüberstellung von Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 84.

⁴¹⁰ Beispielsweise versteht man unter der Bezeichnung „*Discounter*“ in den USA auch Geschäftseinheiten, die großflächig, isoliert von konventionellen Geschäftszentren und mit hoher Werbepenetration arbeiten, wie etwa ein amerikanischer Wal-Mart Verbrauchermarkt. Vgl. Cox; Brittain: Retail Management, S. 17. Das Verständnis von Discounting in Deutschland ist ein anderes. Es wird stringenter angewendet und mit einer geringeren Verkaufsfläche, sparsamer Werbung und urbanen Standorten in Zusammenhang gebracht. Vgl. Barth; Schmekel: The changing role of German hard discount store formats, S. 41 f. Daher wird ein Wal-Mart Verbrauchermarkt in Deutschland nicht mit der Bezeichnung für Discounter wie Aldi oder Lidl assoziiert.

⁴¹¹ Vergleiche hierzu auch Kapitel 3.2.1 zu Betriebsformen und Kapitel 3.2.2 zu Betriebstypen im japanischen Handel.

⁴¹² Barth; Schmekel: The changing role of German hard discount store formats, S. 43.

nungsarten werden klassifiziert in Selbstbedienung (SB), Bedienung mit Vorwahl, Fremdbedienung,⁴¹³ Fremdbedienung mit Beratung, Absatz über Automaten oder elektronische Medien. Von Selbstbedienung wird gesprochen, wenn der Kunde selbst an Regalen, Theken, Truhen und sonstigen Warenträgern Artikel zum Kauf selektiert und der Kunde als externer Faktor unmittelbar in den Prozess der handelsbetrieblichen Leistungserstellung integriert ist. Unter Fremdbedienung versteht man die vorwiegende Aushändigung von Ware durch das Verkaufspersonal an den Kunden. Wird dem Kunden bei Fremdbedienung die Möglichkeit gegeben, sich vorab zu orientieren und auszuwählen, dann spricht man von Fremdbedienung mit Vorwahl. Wird der Kunde jedoch eingehend bedient und erhält dazu eine intensive, zeitaufwendige Beratung, dann wird der Bedienungstyp als „*Fremdbedienung mit Beratung*“ bezeichnet. Diese wenig beachtete Variante wird hier gesondert herausgestellt, da man bei Fremdbedienung allein noch keine adäquate Beratung annehmen darf, denn zumindest in Deutschland scheint es oftmals an qualifiziertem oder serviceorientiertem, bemühtem Personal zu mangeln. Bedienung bedeutet nicht gleichzeitig auch Beratung. Denn vor allem bei komplexen, beratungsintensiven Produkten wie Kraftfahrzeugen oder Telekommunikationsendgeräten werden nur entsprechend geschulte Mitarbeiter zum Verkauf eingesetzt. Anhand der relativ hohen Beratungsleistung können beispielsweise Fach- oder Spezialgeschäfte klar umrissen werden.

(5) Neben den genannten Abgrenzungskriterien kann ein Betriebstyp auch über die Art des Kundenkreises, das Preisniveau, die Sortimentstiefe und –breite oder standortspezifische Infrastruktur klassifiziert werden.

Wie gezeigt wurde, erlaubt die Systematisierung von Handelsbetrieben die Bestimmung von Erscheinungsformen ähnlicher Geschäftsstätten. Verfügt ein Handelsunternehmen über eine Gruppe gleichartiger Geschäftsstätten, die sich in der Regel über einen eigenständigen Marktauftritt identifizieren lassen, werden diese zu einer Vertriebslinie aggregiert. Z. B. lässt sich der Betriebstyp Elektronikfachmarkt der Metro Group in die beiden Vertriebslinien Media-Markt und Saturn differenzieren. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale von mehreren Vertriebslinien eines Betriebstypen sind vor allem die Geschäftsbezeichnung, die Kennzeichnung der Handelsmarken sowie die individuelle Angebotskonzeption. Die Ziele einer der gestalteten Betriebstypendifferenzierung bestehen erstens in der Ansprache unterschiedlicher Verbrauchergruppen über die jeweilige Vertriebslinie, ähnlich dem Multibranding bei der Markenführung. Zweitens wird versucht, durch die Betriebstypenvariation mit mehreren Ver-

⁴¹³ Vgl. Müller-Hagedorn: Der Handel, S. 43.

triebslinien die potenzielle Kundenfluktuation innerhalb des Unternehmens aufzufangen, um keine Marktanteile an die Konkurrenz zu verlieren. Innerhalb eines Betriebstypen kann und soll daher auch zwischen den Vertriebslinien Wettbewerb bestehen.

Neben der Auswahl eines geeigneten Betriebstyps und einer exportierbaren Vertriebslinie für den Auslandsmarkteintritt sollte außerdem die Absatzkanalgestaltung berücksichtigt werden. Dabei geht es vornehmlich um die Wahl der Art der Warenübertragung zwischen Kunde und Handelsunternehmen. Die Möglichkeiten der Leistungsübertragung reichen vom Versand (etwa an Wohn- oder Arbeitsstätte des Konsumenten) bis zur Abholung in der Einkaufsstätte oder einem neutralen Ort (z. B. Convenience Stores oder besondere Schließfächer) durch den Kunden.⁴¹⁴ Transaktionen werden dem Kunden entweder kanalspezifisch oder kanalübergreifend angeboten. Kanalspezifische Warenübertragung bedeutet, dass alle Transaktionen, etwa Bestellung, Bezahlung, Abholung und Rückgabe der Ware, nur im selben Geschäft erfolgen können. Kanalübergreifende Transaktionen hingegen kombinieren die Möglichkeiten unterschiedlicher Vertriebskanäle, so dass Waren beispielsweise elektronisch vom Wohnort aus bestellt, aber später im Stationärgeschäft abgeholt werden. Ein typisches Beispiel stellt die Übertragung von digitalen Daten zur Fotobestellung über Internet mit Selbstabholung der gedruckten Bilder in der gewünschten Filiale dar, wie es etwa von Plus oder Schlecker angeboten wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Unternehmen beim Auslandsmarkteintritt zunächst zielmarktgerecht Betriebstyp, Vertriebslinie und Absatzkanal auswählen muss. Bei der Betriebstypeninternationalisierung wird im Falle eines Handelsunternehmens mit mehrgleisigem Vertrieb in der Regel zuerst die im Inland erfolgreichste Vertriebslinie auf den Auslandsmarkt übertragen.⁴¹⁵

2.2.2.2.1.2 Wahl der institutionellen Marktetablierungsform

Bei der Auswahl der Marktetablierungsform geht es um die Frage, mit welchen Einflussmöglichkeiten ein Handelsunternehmen sein jeweiliges Geschäftsmodell im Ausland repräsentiert. Die dafür zur Verfügung stehenden strategischen Optionen des Auslandsmarkteintritts lassen sich anhand unterschiedlicher Kriterien systematisieren, etwa durch die Parameter:⁴¹⁶

⁴¹⁴ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 112.

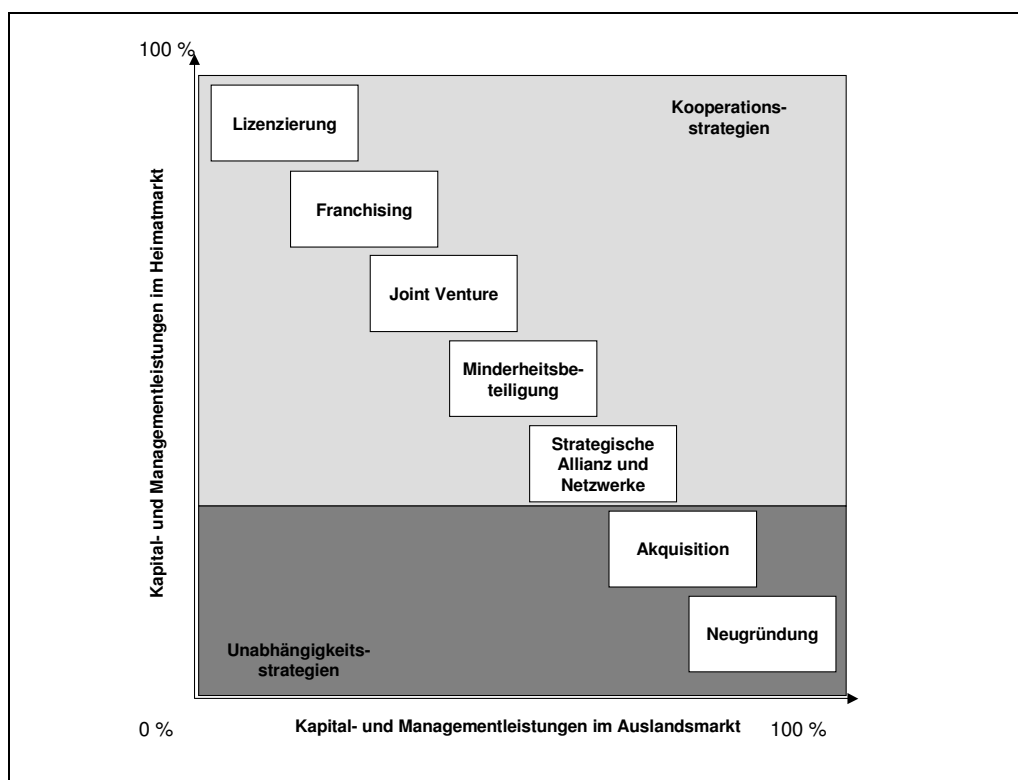
⁴¹⁵ Vgl. Bell: Metro in China or a Chinese Metro?, S. 220.

⁴¹⁶ Vgl. Lingenfelder: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, S. 377; sowie die Zusammenstellung über Arbeiten, in denen Organisationsformstrategien nach unterschiedlichen Kriterien klassifiziert werden, bei Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 817.

- Kontrollmöglichkeit,
- Kapital- und Managementrisiko sowie rechtliche Beschränkungen,
- Ressourcennutzung und –transfermöglichkeiten,
- Kooperationsgrad mit anderen Unternehmen,
- Ort bzw. Land, in welchem Grundsatzentscheidungen getroffen werden,
- Wertschöpfungsschwerpunkte,
- Geschwindigkeit und Dauer des Markteintritts,
- Eigentum und Gewinnpotenzial oder
- Reversibilität der Auslandsaktivität.

Da sich anhand dieser Vielzahl unterschiedlicher Kriterien Markttablierungsformen kaum eindeutig klassifizieren lassen, wird vereinfachend zwischen Kapital-⁴¹⁷ und Managementleistungen⁴¹⁸ im Heimat- gegenüber dem Auslandsmarkt unterschieden, wie die Graphik zeigt.

Abbildung 20: Markttablierungsformen im Einzelhandel



Quelle: Einzelhandelsbezogene Anpassung der Übersicht in Anlehnung an Meissner; Gerber: Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, S. 224.

⁴¹⁷ Als Kapitaleistung bezeichnet werden die quantitativ bewerteten zur Internationalisierung verfügbaren finanziellen Mittel, die sich aus den Kosten der Markttablierungsform ableiten lassen, etwa die Errichtungs- und Betriebskosten für die Neugründung einer Tochtergesellschaft mit Filialnetz.

⁴¹⁸ Die Managementleistung quantifiziert den Bedarf an Kontrolle im Auslandsgeschäft, der sich sowohl nach der Firmenstrategie als auch der Markttablierungsform richtet. Als Möglichkeit der quantitativen Erfassung von Managementkontrolle bietet sich etwa eine vergleichende Check-Liste mit Punktbewertungsskala an.

Die in der Graphik abgebildeten idealtypischen Organisationsformen stellen vor dem Hintergrund der zahlreichen denkbaren Abgrenzungskriterien nur eine Orientierungshilfe dar. Zuweilen wird auch der Export als alternative Markteintrittsform für Handelsunternehmen erwähnt.⁴¹⁹ Auf eine gesonderte Betrachtung von Einzelhandelsunternehmen mit Exportaktivität wird an dieser Stelle aus zwei Gründen verzichtet: Erstens handelt es sich beim Export um eine Wertschöpfungsleistung mit Schwerpunkt im Inland, so dass der Auslandsmarkteintritt in den Hintergrund tritt. Zweitens bilden exportierende institutionelle Handelshäuser Ausnahmerecheinungen, die in der Regel nur Versandhandelsunternehmen als Sortimentstest in frühen Internationalisierungsphasen bilden. Außerdem schlägt sich in der Handelspraxis der Export in der Regel in formalen Lizenzverträgen nieder.⁴²⁰

Im Folgenden werden die in der vorausgehenden Übersicht angezeigten Marktetablierungsformen des Handels vorgestellt. Zunächst unterscheidet man sog. „*Kooperationsentscheidungen*“, bei denen die Management- und Kapitalbeteiligung von einem Unternehmenspartner im Auslandsmarkt abhängt. Zu diesen kooperativen Ansätzen zählen:

- (a) Lizenzierung,
- (b) Franchising,
- (c) Strategische Allianz,
- (d) Minderheitsbeteiligung und
- (e) Joint Venture.

Die Besonderheiten der verschiedenen Marktetablierungsformen für den Handel werden der Vollständigkeit halber kurz vorgestellt, ohne jedoch im Detail auf Vor- und Nachteile einzugehen.⁴²¹

(1) Lizenzierung im internationalen Kontext meint eine vertragliche Vereinbarung über die Nutzung intellektuellen Eigentums zwischen inländischem Lizenzgeber und ausländischem

⁴¹⁹ Beispielsweise wird im Fall eines primär stationär tätigen Unternehmens der Versandhandelsweg als Exportkanal angeführt. Ein Export von Handelsware an Auslandsunternehmen kann als Vorstufe für eine spätere Akquisition dienen. Beispielsweise belieferte der britische Textilhändler Marks & Spencer zunächst kanadische Unternehmen über Versandhandelssysteme. Auf Grund der hohen Akzeptanz der Waren in Kanada entschloss man sich daraufhin, stationäre Filialunternehmen aufzukaufen und zu integrieren. Vgl. Aldridge: *Growth Strategies – A Case Study in Internationalization*, S. 29.

⁴²⁰ „*The export arrangements entered into by the retailer may resemble the export activity of manufacturing companies who simply sell their product on to retailers who wish to stock their produce as part of their general merchandise range. The arrangements involved, however, may be developed on a more formal basis so that a licensing agreement is established.*“ Alexander: *International Retailing*, S. 281.

⁴²¹ Zur weiterführenden detaillierten Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen einzelner Organisationsformen wird verwiesen auf Apfelthaler: *Internationale Markteintrittsstrategien*, S. 52 ff., oder eine stichpunktartige Aufzählung zur jeweiligen Marktetablierungsform bei Swoboda; Zentes: *Grundbegriffe des Internationalen Managements*, S. 200 ff.

Lizenznehmer.⁴²² Während Industrieunternehmungen vor allem in den Bereichen Forschung & Entwicklung sowie Produktionstechnik mit Produkt-, Produktions- und Verfahrenslizenzen arbeiten, werden im Handel vorwiegend Marken- und Vertriebslizenzen eingesetzt, um immaterielle Vermögenswerte⁴²³ zu transferieren. Bei der Übertragung von Rechten an den Lizenznehmer können auch gleichzeitig verschiedene Lizenzierungsarten in Kombination übertragen werden.

Typische Beispiele für Lizenzierungsvereinbarungen im Handel sind Vertriebskonzepte, die durch Lizenzen weiterveräußert werden, etwa bei Schuh- oder Bekleidungsfachgeschäften. Es können aber auch Premiummarkenartikel aus dem Konsumgüterhandel⁴²⁴ im Ausland über einen Lizenznehmer angeboten werden. Der Lizenzierung ähnlich, jedoch durch eine intensivere Kapital- und Managementleistung geprägt, ist das Konzept des Franchising.

(2) Franchising beruht auf einem vertraglich abgesicherten Dauerschuldverhältnis und stellt ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen dar, die als Franchisegeber und Franchisenehmer bezeichnet werden.⁴²⁵ Unter länderübergreifendem Franchising versteht man ein organisatorisches Absatzkonzept, bei dem ein inländischer Franchisegeber einem rechtlich selbständigen Franchisenehmer im Ausland ein festgelegtes und in der Regel bereits bewährtes Geschäftsmodell zur entgeltlichen Nutzung überlässt.⁴²⁶ Häufig werden die Vermarktungsrechte vom Franchisegeber auf eine festgelegte geographische Region beschränkt.⁴²⁷

Bei Franchiseunternehmen handelt es sich häufig um ein Netzwerk zwischen einem Franchisegeber und mehreren Franchisenehmern. Im Zentrum eines Franchisesystems steht der Franchisegeber, welcher den Franchisenehmern standardisierte Prozesse und Funktionen, wie z. B. Beschaffung, Finanzierung, Marketing, Mitarbeitertraining, Ladenlayout, Markierung und sogar Lager-Replenishment Systeme, zur Verfügung stellt.⁴²⁸ Die vereinheitlichten Organisations- und Managementkonzepte werden auf alle Franchisenehmer übertragen und im Idealfall von der Zentrale ständig weiterentwickelt. Strategische Führung und Steuerung gehen

⁴²² Vgl. Swoboda; Zentes: Grundbegriffe des Internationalen Managements, S. 200 f.

⁴²³ Immaterielle (synonym: intangible) Vermögenswerte der Lizenzvergabe stellen z. B. Geschmacks- und Gebrauchsmuster, Warenzeichen, Markenzeichen, Urheberrechte sowie technisches und kaufmännisches Know-how dar.

⁴²⁴ Siehe hierzu die Ausführungen über Lizenzierungen im japanischen Handel in den 1970er Jahren bei Schmelke; Larke: Internationalization of Retail Operations in Japan, S. 10.

⁴²⁵ Vgl. Deutscher Franchise-Verband e. V. (Hrsg.): Jahrbuch Franchising 1999/2000, S. 218.

⁴²⁶ Vgl. Swoboda; Zentes: Grundbegriffe des Internationalen Marketing, S. 104 f.

⁴²⁷ Cox; Brittain: Retail Management, S. 18.

⁴²⁸ Vgl. Aldridge: Growth Strategies – A Case Study in Internationalization, S. 31.

somit vom Kontraktgeber aus, der für seine Leistungen in der Regel einmalige Vertragsabschlussgebühren und laufende Gebühren, etwa umsatzabhängige Tantiemen oder Werbezahlungen, erhält. Die Kontraktnehmer des Franchisesystems bestehen in der Regel aus einer Vielzahl rechtlich selbständiger Unternehmungen, mit einem nach außen möglichst einheitlichen Auftritt und Marketingkonzept. Sie werden deshalb auch als „*Quasi-Filialsysteme*“ bezeichnet, da die Franchisenehmer im Gegensatz zu Filialgeschäftsführern eigenen Kapitaleinsatz leisten.

Durch die weltweit standardisierte Anwendung von innovativen Franchising-Konzepten haben vor allem bestimmte Systeme des institutionellen Einzelhandels sowie des Hotel- und Gaststättengewerbes innerhalb kurzer Zeit ein exponentielles weltweites Wachstum erfahren, das allein durch organisches Wachstum vor allem finanziell aber auch organisatorisch nicht zu leisten gewesen wäre.⁴²⁹ Prominente Beispiele aus dem Textilhandel sind Benetton, Cerrutti oder Stefanel, aus dem Kosmetikbereich Yves Rocher oder The Body Shop. Im Lebensmittelhandel sind Franchisekonzepte hingegen wenig vertreten,⁴³⁰ bekannt sind Systemanbieter von Wein- und Speiseölspezialitäten. Auch große Dienstleistungskonzerne nutzen Franchisekonzepte, zum Beispiel die französische Accor Hotel-Gruppe oder Fahrzeugvermieter wie Hertz und Avis. Besonders im Restaurantbereich mit Fast-Food-Schwerpunkt dominieren Franchising-Systeme, etwa bei Unternehmen wie Kentucky Fried Chicken oder McDonald's.

Wesentliche Gründe für den Einsatz von Franchisesystemen aus Sicht des Franchisegebers bestehen, etwa gegenüber der Filialisierung, in relativ geringen Anfangsinvestitionen, einer ausgewogenen Risikoverteilung, schneller internationaler Standortausweitung bei geringen Kapazitäten⁴³¹, hohem Engagement wegen Einsatzes von eigenem Kapital sowie marktspezifischem Handels-Know-how der Franchisenehmer.⁴³² Charakteristisch für Franchisesysteme im internationalen Handel sind daher vor allem eine zentrale Managementstruktur,⁴³³ ein Expansionsgebiet mit genügend Absatzvolumen zur Erzielung von Economies of Scale, insbesondere bei der Beschaffung, sowie ein komplexer Auslandsmarkt,⁴³⁴ den das Unternehmen durch organische Entwicklung allein nicht bewältigen könnte.

Problematisch scheint eine unvermeidliche Konzeptalterung (sog. „*Store Erosion*“), der nur

⁴²⁹ Vgl. Catoni u. a.: Travel tips for retailers, S. 128, und Alexander: International Retailing, S. 284.

⁴³⁰ Vgl. Liebmann; Zentes: Handelsmanagement, S. 241.

⁴³¹ In vielen Ländermärkten stellt gerade der intraurbane Standort einen Engpassfaktor dar.

⁴³² Vgl. Gröppel-Klein: Internationalisierung im Einzelhandel, S. 118.

⁴³³ Die Zentralisierung kann sowohl auf globaler als auch auf regionaler Ebene erfolgen. Vgl. Vgl. Catoni u. a.: Travel tips for retailers, S. 128.

⁴³⁴ Vgl. Aldridge: Growth Strategies – A Case Study in Internationalization, S. 31.

durch ständige Weiterentwicklung des Vertriebsangebots und durch flexible Anpassung der relativ starren Franchisevorgaben an Markt- bzw. Umfeldveränderungen begegnet werden kann. Die Schwierigkeit einer internationalen Franchiseexpansion besteht darin, die lokal unterschiedlichen Kundenpräferenzen soweit wie möglich aufzufangen, ohne dabei Geschäftsmodell und Markenimage zu gefährden.

Beim länderübergreifenden Einsatz von Franchisesystemen kann anhand der vertraglichen Anbindung zwischen direktem und indirektem Franchising differenziert werden.⁴³⁵ Von direktem Franchising ist die Rede, wenn beide Vertragspartner ohne Intermediäre vertraglich miteinander verbunden sind. Von indirektem Franchising spricht man, wenn vom Franchisegeber ein Sub-Unternehmen im jeweiligen Auslandsmarkt beauftragt wird, Franchiserechte an geeignete Partner weiterzugeben, zu steuern und im Namen des originären Vertragshändlers zu kontrollieren.⁴³⁶ Die Entscheidung für eine indirekte Franchisevergabe hängt dabei in der Regel von der Komplexität der zu bearbeitenden Märkte und der Akquisitionsmöglichkeit geeigneter ausländischer Franchisepartner ab.

Trotz der zeitnahen Markterschließungsmöglichkeiten durch Franchise-Systeme haben sich diese im Handel quantitativ nicht so stark durchgesetzt wie das Auslandsmarktwachstum durch Filialisierung.⁴³⁷

Während Franchisenehmer ausschließlich an den Franchisegeber gebunden sind, steht Letzterem auch die Erweiterung des internationalen Engagements durch strategische Allianzen offen.

(3) Unter einer strategischen Allianz versteht man formalisierte, längerfristige Kooperationen abgegrenzter Unternehmensbereiche zur Schaffung oder Sicherung gemeinsamer Wettbewerbsvorteile von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Partnerunternehmen.⁴³⁸ Im Handel sind strategische Allianzen vor allem in der Beschaffung und im Bereich technologischer Standards, etwa beim Einsatz von RFIDs im Lebensmittelhandel,⁴³⁹ vorzufinden.

Während bei der strategischen Allianz in der Regel zwei Unternehmen miteinander kooperieren, bilden sich strategische Netzwerke erst durch die Verbindung mehrerer Unternehmen.

⁴³⁵ Vgl. Skaupy: Franchising; S. 215 ff.

⁴³⁶ Bei indirekten Franchisekonzepten wird auch von der Einschaltung sog. „*Master-Franchisenehmer*“ gesprochen. Vgl. Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Einzelhandelsunternehmen, S. 182.

⁴³⁷ Vgl. Barth; Grabow: Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Handelsunternehmen, S. 6 ff.

⁴³⁸ Vgl. Müller-Stewens; Lechner: Strategisches Management, S. 222.

⁴³⁹ Beispielsweise erprobt Metro in einem Testmarkt in Rheinberg zusammen mit Systemanbietern und IT-Produzenten wie SAP und IBM den Einsatz von Radio Frequency Identifiern (RFID) zur drahtlosen Information und Kommunikation über die gesamte Wertschöpfungskette der Geschäftsstätte hinweg.

Dabei ist entscheidend, dass keine der beteiligten Organisationen die Kooperationsfelder des Netzwerkes unabhängig beeinflussen oder gar steuern kann, da alle Unternehmen an Kollektivvereinbarungen gebunden sind und Veränderungen nur mit Zustimmung aller Partner herbeigeführt werden können.⁴⁴⁰ Klassische Beispiele aus dem Dienstleistungssektor sind Luftfahrt-Kooperationen wie Star Alliance oder OneWorld. Aus dem Einzelhandel ist die internationale Allianz SEDD bekannt, zu der sich u. a. die Firmen Sainsbury, Esselunga, Docks de France und Delhaize zusammengeschlossen haben.⁴⁴¹

Gründe für die Formierung von strategischen Allianzen und Netzwerken liegen vor allem in der Nutzung von gemeinsamen Größeneffekten (sog. „*Volumenallianzen*“), gemeinsamen Ressourcen (sog. „*Komplementaritätsallianzen*“), ausgewogener Risikoreduktion und Markteintrittsbeschleunigung bei der Kooperation mit ausländischen Partnern.⁴⁴²

Für Industrieunternehmungen gilt in der Regel, dass bei strategischen Allianzen oder Netzwerken keine Gemeinschaftsunternehmung errichtet bzw. die Partnerunternehmung im Zuge von Kapital- und Managementbeteiligungen nicht durchdrungen wird.⁴⁴³ Im Handel hingegen werden strategische Allianzen häufig durch sog. „*equity swaps*“, d. h. Eigenkapitaltausch, eingegangen⁴⁴⁴ und können daher zum Teil auch den Minderheitsbeteiligungen zugeordnet werden.

(4) Die Minderheitsbeteiligung als Internationalisierungsoption stellt im wesentlichen eine finanzielle Beteiligung eines inländischen Unternehmens an einem ausländischen Unternehmen dar. Dabei darf der Kapital- oder Stimmrechtsanteil am Auslandsbetrieb einen bestimmten Wert, in der Regel 49,9 %, nicht überschreiten. Diese Minderheitsbeteiligung wird in Abhängigkeit von der Einlagenhöhe weiter unterteilt in eine sog. „*echte Minderheitsbeteiligung*“ bzw. „*Minoritätsbeteiligung*“ (maximal 25 %) oder eine sog. „*Sperrminderheitsbeteiligung*“ bzw. „*Sperrminorität*“ (zwischen 25 und 49,9 %).⁴⁴⁵

International tätige Handelsunternehmen investieren häufig in Minderheitsbeteiligungen, um über eine eigene Vorstandsrepräsentanz über wesentlichen Informationen und Entscheidungen der Unternehmung zu erfahren und dadurch letztendlich die Leistungsfähigkeit eines Unter-

⁴⁴⁰ Vgl. Müller-Stewens; Lechner: Strategisches Management, S. 223.

⁴⁴¹ Vgl. Bailey; Clarke-Hill; Robinson: Towards taxonomy of international retail alliances, S. 33.

⁴⁴² Vgl. Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 863 f.

⁴⁴³ Vgl. Müller-Stewens; Lechner: Strategisches Management, S. 223 f.

⁴⁴⁴ Dieses Verhalten ist typisch für die eng verflochtenen japanischen Handelsunternehmen, aber auch in Europa bestehen gegenseitige Kapitalbindungen, etwa zwischen Ahold, Casino und Safeway. Vgl. Alexander: Retail Internationalization, S. 285.

⁴⁴⁵ Vgl. Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 867.

nehmens von innen heraus beurteilen zu können. Minderheitsbeteiligungen können reine Anlageinvestitionen darstellen, bei Beteiligungen von Handelskonzernen an anderen Handelsunternehmen wird jedoch häufig ein langfristiger Übernahmeversuch unterstellt.⁴⁴⁶

(5) Ein Joint Venture bezeichnet einen Gemeinschaftsbetrieb, bei dem entweder ein (Einzelhandels-) Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit gegründet wird oder eine vertragliche Zusammenarbeit zweier Unternehmen entsteht, welche Kosten, Verlustrisiko und Gewinne untereinander aufteilen.⁴⁴⁷ Die Ziele dieser Art von Auslandskooperation liegen vor allem im Wissens- und Erfahrungsaustausch der verbundenen Betriebe.

Der lokale Partner im Ausland erfährt durch ein Joint Venture einerseits eine Kapitalaufwertung, andererseits technisch-organisatorisches Know-how, zum Beispiel Zugang zu hoch entwickelten Qualitätssicherungs- oder Warenwirtschaftssystemen.⁴⁴⁸ Das in den Markt eintretende Handelsunternehmen hingegen gelangt durch die enge Zusammenarbeit im Auslandsmarkt in relativ kurzer Zeit an notwendiges marktspezifisches Wissen. Joint Ventures setzen daher in der Regel voraus, dass vorhandene Erfahrungen durch ein lokales Handelsunternehmen eingebracht werden.⁴⁴⁹ Des weiteren werden Joint-Ventures mit lokalen Unternehmungen im Ausland eingegangen, um hilfreiche Unternehmensverbindungen herzustellen, durch die etwa wirtschaftspolitischer Protektionismus umgangen werden kann. Denn einige Regierungen (etwa der VR China) tolerieren und unterstützen das Engagement von Auslandsfirmen nur bei Mehrheitsbeteiligung nationaler Unternehmen an gemeinsamen Joint Ventures.⁴⁵⁰ Joint Ventures werden von einigen Handelsunternehmen auch dazu genutzt, Zugang zu begrenzt vorhandener Verkaufsfläche in Shopping Centern oder unmittelbarer Nachbarschaft zu sog. „Ankergeschäften“ zu erhalten.⁴⁵¹

Langfristig riskant bleibt für das eintretende Unternehmen allerdings der potenzielle Verlust

⁴⁴⁶ Beispielsweise übernahm Sainsbury zunächst für 13 Millionen britische Pfund eine Minoritätsbeteiligung an Shaws, um im Vorstand präsent zu sein. Nach vier Jahren wurde dann die geplante Übernahme vollzogen. Vgl. Alexander: International Retailing, S. 285.

⁴⁴⁷ Vgl. Zentes; Swoboda: Grundbegriffe des internationalen Management, S. 157 f.

⁴⁴⁸ Beispielsweise ermöglicht die Metro Group durch das Intranet-Portal „mymetro“ ihren Mitarbeitern Unterstützung durch die Vorgabe effizienter Arbeitsabläufe, verknüpfter Informationen oder bereitgestellter Anwendungen. Die Entwicklung und Zertifizierung von Qualitätsstandards sowie das Angebot konzernübergreifender Leitlinien für Mitarbeiter weltweit sind beispielsweise auch für externe Joint-Venture-Partner von Interesse. Vgl. Metro (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 66 und 69 ff.

⁴⁴⁹ Vgl. Aldridge: Growth Strategies – A Case Study in Internationalization, S. 32.

⁴⁵⁰ Vgl. Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 171.

⁴⁵¹ Beispielsweise sind die Unternehmen Laura Ashley, The Body Shop, Office Max und Sports Authority mit dem drittgrößten Einzelhandelskonzern Japans (Jusco) eine Kooperation eingegangen. Vgl. Fahy; Fuyuki: Japan's second distribution revolution, S. 299.

eines individuellen Wettbewerbsvorteils durch sog. „*Know-how Ausbeute*“, wenn zum Beispiel ein lokales Partnerunternehmen den Technologievorsprung oder das Management-Know-how gänzlich übernimmt, verbessert und schließlich eine Zusammenarbeit als Joint Venture überflüssig wird.

Während sich die bisher erörterten Marktetablierungsformen (1)–(5) darin gleichen, dass jeweils ein lokaler Handelspartner im Auslandsmarkt kooperiert, unterscheiden sich sog. „*independente*“ Ansätze darin, dass eine selbständige Handelsunternehmung im Ausland ohne wesentliche Unterstützung ausländischer Partner agiert. Zu unabhängigen Marktetablierungsformen zählen (6) die Übernahme und Akquisition sowie (7) die Neugründung durch organisches Auslandswachstum von Unternehmungen.

(6) Ein wesentlicher Grund, warum Handelsunternehmen die Übernahme oder Akquisition von Unternehmen beschließen, liegt in einer größeren Einkaufsmacht konsolidierter Unternehmen.⁴⁵² Als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Akquisition im Handel erscheinen vor allem adäquate Standorte und Immobilien sowie qualifizierte Mitarbeiter entscheidend.⁴⁵³ Insbesondere wenn ein schneller Markteinstieg und eine umfassende Marktabdeckung bei einem schwer übertragbaren Betriebstypenkonzept (z. B. weit verbreitete kleinflächige Supermärkte) angestrebt werden, stellt M&A⁴⁵⁴ eine dominante Markteintrittsstrategie dar.

Beispielsweise sind Ahold und Kingfisher dafür bekannt, dass sie grenzüberschreitend expandieren, indem sie ihr Portfolio bestehender Handelsunternehmen durch den Aufkauf ausländischer Unternehmenseinheiten ausweiten.⁴⁵⁵ Aber auch Tesco hat den komplexen Markteintritt in Japan durch die Akquisition von 78 Filialen von C Two Network, einer Supermarktkette aus dem Großraum Tokio, bewältigt.⁴⁵⁶ Dabei darf der Aufwand, mit dem akquirierte ausländische Handelsunternehmen an die Vorstellungen und Vorgaben des Käufers angepasst werden, nicht unterschätzt werden, da eine Übernahme sich häufig sehr zeitaufwändig und kostenintensiv gestaltet. Wie das Beispiel Wal Mart zeigt, stellt die Integration und Umwandlung von 21 Wertkauf-Märkten sowie 74 Interspar-Filialen in Deutschland einen schwierigen Prozess dar.⁴⁵⁷ Auch verlangt eine Übernahme hohe Aufmerksamkeit des Managements für

⁴⁵² Vgl. Dragun; Howard: Value effects of corporate consolidation in European Retailing, S. 47, vergleiche auch S. 49.

⁴⁵³ Vgl. Aldridge: Growth Strategies – A Case Study in Internationalization, S. 29.

⁴⁵⁴ Das Akronym M&A steht für „*Mergers & Acquisitions*“ und bezeichnet den Zusammenschluss von zwei oder mehr Unternehmen bzw. die Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes.

⁴⁵⁵ Vgl. Catoni u. a.: Travel tips for retailers, S. 130.

⁴⁵⁶ Vgl. o. V.: Tesco betritt Japans Handelsszene, S. 17.

⁴⁵⁷ Vgl. Kalthoff; Wenzel: Wal Mart vor Flurbereinigung, S. 4, und Berggötz; Laue: Wal Mart's entry into the German market, S. 266.

Standortwahl, Ladendesign und –einrichtung, Mitarbeiterselektion, –training, etc., die auf den Auslandsmarkt abgestimmt werden müssen.⁴⁵⁸

Synergien zwischen bestehenden und neu erworbenen Unternehmen zu schaffen, erweist sich dabei umso schwieriger, je größer das Unternehmen aus der Zusammenführung wird, denn die organisatorische Komplexität nimmt mit der Anzahl an Unternehmenseinheiten und bearbeiteten Standorten in einem Ländermarkt zu.⁴⁵⁹ Erschwerend kommt außerdem hinzu, dass es langfristig zu einer Knappheit an potenziellen Übernahmeunternehmen kommen kann, besonders in gesättigten und handelstechnisch hoch entwickelten Märkten. Dies zeigt das Beispiel der Karstadt Quelle AG, die bei der Trennung von Rund der Hälfte ihrer bundesweit 181 Warenhäuser in Deutschland Schwierigkeiten hat, für alle abzusplittenden Filialen einen Käufer zu finden.⁴⁶⁰

M&A im Handel sind allerdings auch aus finanzpolitischer Sicht kritisch zu sehen, besonders im Hinblick auf ihren Unternehmenswert (gemessen am Aktienkurs). Analysen zeigen, dass europäische Handelsunternehmen durch M&A kurz- bis mittelfristig keine Aktienwertsteigerungen erwirtschaften.⁴⁶¹ Beispielsweise konnten beim Zusammenschluss von Karstadt und Quelle deren Multi-Channel-Synergien bis dato nicht realisiert werden (Netto-Margen im Kerngeschäft der Warenhäuser blieben unverändert bei 1,8 %), so dass der Konzern im Jahr 2001 wegen einer zu geringen Marktkapitalisierung und eines zu geringen Handelsvolumens aus dem DAX 30 ausgeschlossen wurde.⁴⁶² Ein weiterer Grund für die geringe Aktienbewertung wird auch in der fehlenden internationalen Ausrichtung des Karstadt Quelle Konzerns gesehen.⁴⁶³

(7) Unter einer internationalen Neugründung wird in der Regel der Aufbau von Tochtergesellschaften oder Auslandsfilialen verstanden. Dieses könnte auch beinhalten, dass ein Handelsunternehmen in einem Land einen neuen Betriebstypen aufbauen will, in der Praxis erweist sich eine derartige Vorgehensweise allerdings als riskant und wenig praktikabel. Daher wird an dieser Stelle die Neugründung begrifflich synonym verwendet mit dem Aufbau von Filia-

⁴⁵⁸ Vgl. Aldridge: Growth Strategies – A Case Study in Internationalization, S. 30 f.

⁴⁵⁹ Vgl. Catoni u. a.: Travel tips for retailers, S. 130.

⁴⁶⁰ Vgl. o. V.: Karstadt-Krise löst heftige Debatte aus, S. 11.

⁴⁶¹ „Whatever the initial reaction to the M&A transaction by the stockmarket might be, the likely outcome is de-rating and loss of value.“ Dragun; Howard: Value effects of corporate consolidation in European Retailing, S. 47 und 50.

⁴⁶² Vgl. Dragun; Howard: Value effects of corporate consolidation in European Retailing, S. 47 und S. 50.

⁴⁶³ Der Anteil des in Deutschland erwirtschafteten Umsatzes am Gesamtumsatz liegt für die Karstadt Quelle AG bei 100 %. Vgl. Metro (Hrsg.): Metro-Handelslexikon 2004/2005, S. 13.

len oder Tochtergesellschaften mit bereits im Heimatmarkt entwickelten Vertriebskonzepten.

Vorteile einer Neugründung liegen vor allem in einer global oder regional zentrierten Organisation und Unternehmensführung. Dadurch werden sowohl Transaktionskosten reduziert als auch beschaffungspolitische Konditionenvorteile und innerbetriebliche Kontrollmöglichkeiten gestärkt. Ein weiterer Vorteil von organischem Wachstum im Ausland liegt in der Flexibilität, mit der ein Unternehmen etwa über die Lage der Standorte und die Anzahl der Auslandsfilialen entscheiden kann.⁴⁶⁴

Nachteile ergeben sich durch den Einsatz erheblicher finanzieller Ressourcen sowie den zeitintensiven Aufbau einer landesbezogenen Unternehmensinfrastruktur. Auch die in den Ländern unterschiedlichen Vorschriften⁴⁶⁵ erschweren die Gewinnung neuer Unternehmensstandorte.

Bei der Neugründung von standortgebundenen Handelsunternehmungen im Ausland wird versucht, das Betriebstypenkonzept an den lokalen Konsumentenmarkt anzupassen, während gleichzeitig möglichst standardisierte Backend-Prozesse und Systeme aufgesetzt werden.⁴⁶⁶ Beispielsweise finden sich Neugründungen daher häufig bei der Expansion von Verbrauchermärkten des Lebensmitteleinzelhandels durch Unternehmen wie Tesco oder Carrefour, die ihre Konzepte standortspezifisch an die internationale Kundschaft anpassen.⁴⁶⁷

Zwischenergebnis: Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Marktetablierungsform vor allem festgelegt wird, ob ein Handelsunternehmen mittel- bis langfristig im Auslandsmarkt mit einem Kooperationspartner oder relativ eigenständig agieren will. Welche Form des Markteintritts letztendlich gewählt wird, hängt dabei vor allem von der Konzernstrategie, dem Auslandsmarkt, dem Vertriebskonzept und den potenziellen Kooperationspartnern ab.

Hat das Handelmanagement sich für einen Zielmarkt auf einen Betriebstyp und auf mindes-

⁴⁶⁴ Beispielsweise zog der britische Textilhändler Marks & Spencer Akquisitionen von Filialen der Übernahme eines Unternehmens vor: „*M&S could grow in the places that they wanted to grow and they did not end up with sixty stores to get the twenty they wanted.*“ Aldridge: Growth Strategies – A Case Study in Internationalization, S. 30.

⁴⁶⁵ So bestehen in zahlreichen Ländern einschränkende Regelungen für die Ansiedlung großflächiger Geschäftsstätten.

⁴⁶⁶ Z. B. werden alle Unternehmen bzw. Geschäftsstätten der Ahold Gruppe an „*Ahold Networking*“, ein datenbankgestütztes Wissensmanagementsystem, angeschlossen. Dieses System beinhaltet fünfzehn Themenbereiche, wie etwa Category Management oder Lagerverwaltung, in denen sowohl Leistungsindikatoren als auch best-practice-Beispiele gepflegt werden. Innerhalb von zwei Wochen nach einer Akquisition sind Bereichsleiter des Unternehmens gehalten, über „*Ahold Networking*“ Wissen zu erwerben sowie mit den dort angegebenen weltweiten Experten evtl. Probleme zu diskutieren. Vgl. Catoni u. a.: Travel tips for retailers, S. 132.

⁴⁶⁷ Vgl. Catoni u. a.: Travel tips for retailers, S. 131.

tens eine Marktetablierungsform festgelegt, wird darauf aufbauend über zeitliche Markteintrittsoptionen wie die Marktwachstums- und die länderspezifische Timingstrategie entschieden.

2.2.2.2.1.3 Timing des Eintritts in einen neuen Markt

Wie aus der Abbildung⁴⁶⁸ zur Strukturierung des Entscheidungsbedarfs ersichtlich, werden beim Markteintritt neben der Auswahl eines geeigneten Betriebstypen und der erforderlichen Marktetablierungsform auch Teilstrategien zum zeitlichen Ablauf festgelegt. Eine wichtige Entscheidung, die für einen neuen Zielmarkt getroffen wird, ist der Zeitpunkt des Markteintritts.⁴⁶⁹ Idealtypisch werden in Abhängigkeit vom Markteintrittsverhalten der Wettbewerber zwei zentrale Handlungsalternativen unterschieden:

- (a) Markteintritt als Pionier⁴⁷⁰,
- (b) Markteintritt als Folger⁴⁷¹.

Einige Autoren verwenden auch die englischen Begriffe First Comer, First Mover oder Follower⁴⁷² oder im Zusammenhang mit Produktions- und Technologieplanung zwischen „*First-to-Market*“, „*Follow-the-Leader*“ und „*Me-too*“-Strategien. Für das zeitliche Markteintrittsverhalten von Handelsunternehmen werden hier die deutschsprachigen Begriffe „*Pionier*“ und „*Folger*“ verwendet.

(1) Unter einem Pionieransatz wird der Eintritt eines Unternehmens in einen neuen Markt verstanden, in den der „*Pionier*“ als Erstes von mehreren anderen internationalen Wettbewerbern eintritt. Ob eine Handelsunternehmung als Pionier gesehen wird, hängt allerdings von zahlreichen Faktoren ab:⁴⁷³

Erstens bestehen wesentliche Vorteile für ein Handelsunternehmen, welches vor den Mitbewerbern in einen neuen Auslandsmarkt eintritt, in der Erschließung neuer Markt- und Kundenpotenziale, und zwar ohne den Wettbewerb anderer ausländischer Handelsunternehmungen zunächst in Kauf nehmen zu müssen. Zweitens kann ein kostengünstiger Aufbau der eigenen Markenbekanntheit im Zielmarkt eine Chance für einen Pionier darstellen, wenn z. B.

⁴⁶⁸ Siehe Abbildung 18 in Kapitel 2.2.2.2.

⁴⁶⁹ Im Gegensatz zum Marktwachstum finden sich über länderspezifisches Markteintritts-Timing zahlreiche wissenschaftliche Beiträge, etwa: Schwesig: Strategische Marketing-Analyse in internationalen Handelsunternehmungen, S. 121 f., oder Meffert; Poes: Timingstrategien des internationalen Markteintritts, S. 409 ff.

⁴⁷⁰ Pionierstrategien werden synonym auch als First-Mover-Strategien bezeichnet.

⁴⁷¹ Folgerstrategien auch als Follower-Strategien beschrieben.

⁴⁷² Vgl. Hünerberg: Internationales Marketing, S. 150.

⁴⁷³ Siehe zu Vor- und Nachteilen der Pionierstrategien z. B. Meffert; Poes: Timingstrategien des internationalen Markteintritts, S. 411.

Lebensmittelhandel ausländischer Unternehmen von Konsumenten nur mit einem einzigen Markennamen verbunden wird und nicht mit anderen ausländischen Wettbewerbern verwechselt werden kann. Auch eine frühzeitige Bindung⁴⁷⁴ von lokalen Großhändlern an das Einzelhandelsunternehmen im Ausland stellt einen wesentlichen Vorteil dar.

Diesen Vorteilen sind auch zahlreiche Nachteile gegenüberzustellen. Beispielsweise können Folgerunternehmen die Marktposition eines im Markt agierenden Pioniers mit überlegenen Fähigkeiten und Ressourcen umgehen. Auch Pioniere können in der Regel nur Teilsegmente eines Marktes bedienen (etwa einen neuen Markt anfänglich nur mit einer begrenzten Anzahl von neuen Filialen erschließen) und überlassen Folgern häufig noch genügend Marktpotenzial. Darüber hinaus verlieren Pioniererfahrungen im Laufe der Zeit an Wert, u. a., weil Optimierungen des Vertriebskonzepts patentrechtlich nicht geschützt sind und sich im Einzelhandel ein anfänglicher Pioniervorteil nur zu einem geringen Teil auf eine langfristige Auslandsmarktprofitabilität auswirkt.

Daher planen einige Händler anstelle einer Pionierstellung bewusst Markteintritte als Folger, um von den Erfahrungen der Wettbewerber mit nicht-patentierbarer Handelsleistung zu profitieren. Ein typisches Beispiel für eine Pionier-Follower-Konstellation sowohl im nationalen als auch im internationalen Handel stellen die Aldi-Gruppe und die Schwarz-Gruppe (Lidl) dar.⁴⁷⁵

(2) Unter einem „Folger“ wird ein Unternehmen verstanden, dass zeitlich gesehen später als seine Wettbewerber in einen neuen Markt eintritt. Häufig gelingt es den Nachfolgern nicht, aus dem Schatten des Pioniers hervorzutreten. Dennoch sprechen für eine Planung des Markteintritts als Nachzügler aus Sicht des Einzelhandels vor allem folgende Gründe:⁴⁷⁶

Markteintrittsvorteile für Folger bestehen beispielsweise darin, dass Nachahmer aus Problemstellungen der Pioniere (z. B. Fehlentscheidungen bei der Bedarfsermittlung oder Sortimentszusammensetzung für das Zielland, zu wenig Kundenparkplätze vor dem Ladenlokal, technische Probleme bei der elektronischen Preisauszeichnung) lernen und so Fehlinvestitionen vermeiden können. Aber nicht nur von negativen, sondern auch von positiven Erfahrungen lernen die Follower: So können sie etwa von Neuerungen (etwa Maßnahmen zur Verbesse-

⁴⁷⁴ Frühzeitig bedeutet, sobald die Investitionsentscheidung gefallen ist oder vor der eigentlichen Eröffnung der Auslandsgeschäftsstätte, möglichst aber vor den Wettbewerbern.

⁴⁷⁵ Siehe hierzu beispielsweise die Ausführungen zur Entwicklung der Discounter bei Tenbusch: Retailing in Germany, S. 53.

⁴⁷⁶ Zu Vor- und Nachteilen sowie einer weitergehenden Differenzierung von Folgerstrategien im internationalen Kontext vergleiche beispielsweise Mühlbacher; Dahringer; Leihs: International Marketing, S. 447.

rung der individuellen Kundenansprache) und Standards (z. B. Aufbau von Frischekompetenz⁴⁷⁷) der Erstunternehmen in spezifischen Ländermärkten profitieren.

Demgegenüber stehen zahlreiche Nachteile, u. a. dass Folger die Erfahrungsvorsprünge und Größenvorteile des Pioniers mitunter nicht mehr aufholen können, nicht mehr in bestehende Netzwerke und Geschäftsbeziehungen eindringen und auch in der Kundenwahrnehmung den Pionier nicht mehr von seinem Platz im Imageraum verdrängen können.

In der Praxis jedoch ist für Einzelhändler nicht primär entscheidend, ob sie sich als „*Pionier*“ oder „*Follower*“ definieren, sondern wie sie die Wettbewerbssituation im Zielmarkt einschätzen. Erstens definieren Einzelhändler sich selbst nicht als Pionier oder Follower. Zweitens kann die Unterscheidung von Pionier und Follower nicht für die Auslandsmarktplanung angewendet werden, da es sich um eine ex-post Betrachtung handelt und auf Einzelmarktebene nicht die internationalen, sondern auch die nationalen Wettbewerber den für ein Unternehmen optimalen Markteintrittszeitpunkt bestimmen. Daher werden, wie Interviews mit Experten belegen, drei Basisentscheidungen zu Grunde gelegt, die für die Handelsplanung pragmatischer erscheinen, da sie von der Wettbewerbintensität und Marktreife im Auslandsmarkt abhängen:

- sofortiger Markteintritt (in den nächsten 1-2 Jahren⁴⁷⁸),
- mittelfristiger Markteintritt (in den nächsten 3-6 Jahren),
- langfristiger Markteintritt (in 7–10 Jahren).

Die grundsätzliche Entscheidung für einen Markteintritt wird durch die Bestimmung des Zeithorizontes u.a. in Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation im Zielmarkt festgelegt, nicht durch das Verständnis als Pionier oder Follower.

Neben der Wahl des länderindividuellen Markteintrittszeitpunktes stellt die zeitraumbezogene Wachstumsintensität ebenfalls eine wesentliche strategische Größe dar.

2.2.2.2.1.4 Marktwachstumsvorgabe innerhalb eines Landes

Weil Überlegungen zu Wachstumsintensität und geographischer Ausdehnung mit einem Betriebstyp innerhalb eines Ländermarktes sowohl in sektorenunspezifischen Marketing- als auch in Handelspublikationen häufig vernachlässigt werden, wird der in der quantitativen

⁴⁷⁷ Als Frischekompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Kunden kontinuierlich mit hoher Frischequalität im Lebensmittelbereich aufzuwarten, z. B. über durchgängige Kühlketten und eine ansprechende Präsentation der Frischwarensortimente in der Geschäftsstätte.

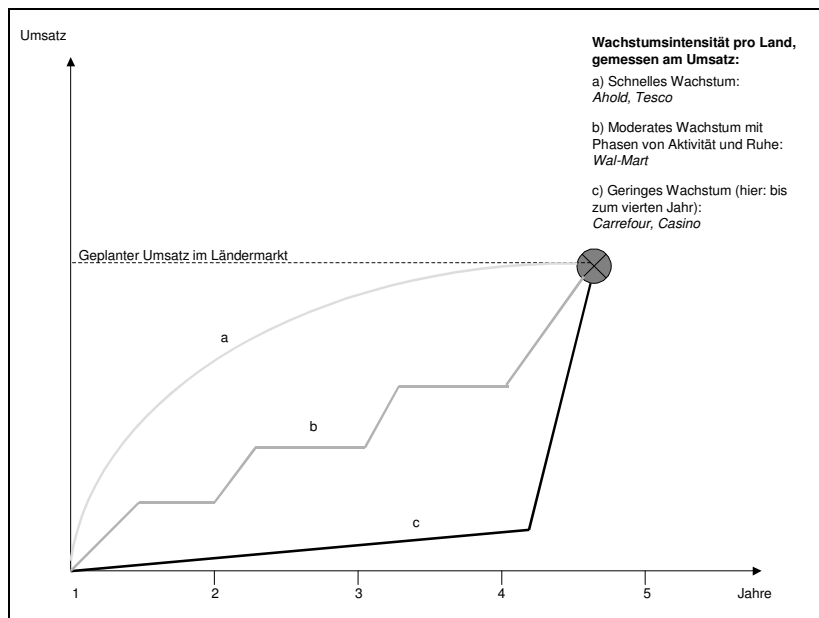
⁴⁷⁸ Der Zeitraum wird ab dem positiven Managementbescheid (etwa in einem Entscheiderausschuss) gemessen, der in der Regel aus dem Ergebnis einer Analyse zur Machbarkeit des Expansionsvorhabens (Feasibility Studie) abgeleitet wird.

Planung der langfristigen Geschäftsstättenanzahl für den Auslandsmarkteintritt wesentliche Erfolgsfaktor⁴⁷⁹ an dieser Stelle aufgegriffen.

Ein Auslandsmarkt kann grundsätzlich mit unterschiedlichem Marktwachstum, gemessen an der Anzahl neuer Geschäftsstätten pro Jahr, erschlossen werden. Dabei gilt es zunächst festzustellen, wie viele Standorte mit welcher Umsatzhöhe in einem Land langfristig angestrebt werden. Beispielsweise hat Metro C&C für den russischen Markt geplant, insgesamt 50 Märkte zu eröffnen.⁴⁸⁰ Einen wesentlichen Aspekt stellen dabei die Größe und das Marktpotenzial des betrachteten Ländermarktes dar (z. B. gemessen an der Zahl der Verbraucher, Kaufkraft oder geographischen Ausbreitung).

Die folgende Abbildung zeigt unterschiedlich hohe Wachstumsintensitäten von Einzelhändlern innerhalb desselben Auslandsmarktes. An Stelle der geplanten Geschäftsstätten werden Wachstumsvorgaben von diversen Handelsunternehmen anhand der Umsatzerwartung (vertikale Achse) im Zeitablauf (horizontale Achse) dargestellt. Allerdings lässt sich aus der Abbildung zumindest für Wal-Mart und Carrefour anhand des sprunghaft ansteigenden Umsatzes auf einen Zusammenhang zur Standortausweitung schließen. Demnach eröffnet Wal-Mart in dem dargestellten Vergleichsmarkt in jedem Jahr eine weitere Filiale, Carrefour erschließt den Zielmarkt zunächst mit einer und erst im vierten Jahr simultan mit mehreren Geschäftsstätten:

Abbildung 21: Wachstumsintensitäten gemessen am Umsatz



Quelle: ATKearney (Hrsg.): Emerging market priorities for food retailers, S. 4.

⁴⁷⁹ Siehe hierzu auch ATKearney (Hrsg.): Emerging market priorities for food retailers, S. 3 und 17.

⁴⁸⁰ Vgl. o. V.: Metro expandiert in Russland, S. 19.

Im Anschluss an die Festlegung des erwünschten Auslandsmarkturnsatzes pro Land bzw. einer absoluten Zahl potenzieller Standorte gilt es, über die Intensität zu entscheiden, mit der Geschäftsstätten innerhalb eines Landes errichtet werden sollten. Wie aus den mit Handelspraktikern geführten Tiefeninterviews deutlich wurde, werden im multinationalen Einzelhandel drei Strategiealternativen unterschieden:

- geringe Wachstumsintensität mit nur einem neuen Standort pro Jahr,
- moderate Wachstumsintensität mit 2-5 Standorten pro Jahr oder
- hohe Wachstumsintensität mit über 5 Standorten pro Jahr.

Dabei ist die Durchdringungsgeschwindigkeit des Auslandsmarktes vor allem abhängig vom jeweiligen Betriebstyp, der gewählten Marktabtastungsform, den erreichbaren sog. „*Economies of Replication*“⁴⁸¹ sowie dem Ländermarkt. Beispielsweise tritt Metro Cash & Carry mit einer moderaten Marktwachstumsstrategie in den indischen Markt ein.⁴⁸² Tesco erreicht durch die Akquisition einer Supermarktkette in Japan mit 78 Filialen naturgemäß ein sehr hohes Wachstum.⁴⁸³

Geht man von einem Markteintritt mit Hilfe organischen Wachstums aus, liegt in der Regel eine geringe Wachstumsintensität vor, besonders bei kleineren Unternehmensformen. Eine Erhöhung der Wachstumsintensität im Laufe der Zeit wird durch stetige Lernkurveneffekte erleichtert.⁴⁸⁴ Das Wachstum bei einem Markteintritt über Franchising-Systeme erfolgt hingegen wesentlich schneller, d. h., es wird als hoch eingestuft.

Der Grund für eine langfristige quantitative Planung des Wachstums im Markt liegt vor allem in einer optimierten Planungssicherheit bei der Auslegung von Management und Infrastruktur für die potenziellen Geschäftsstätten eines Landes. Dabei besteht ein großer Unterschied darin, ob beispielsweise ein Lebensmittelhändler für nur einen einzigen Geschäftsstandort oder bereits für 20 geplante Ladenlokale durchgängige Kühltiefkühlketten vom Erzeuger zum Verbraucher im Land anbahnt oder aufbaut.

Obwohl eine hohe Intensität, d. h. der Aufbau vieler Filialen in einem kurzen Zeitraum, in der

⁴⁸¹ „*Economies of Replication*“ kennzeichnen die möglichst standardisierte Vergrößerung eines Filialnetzes im Einzelhandel, durch die sich Losgrößen- und Lernkurveneffekte ergeben. Zur Verwendung des Begriffs siehe z. B. Larke: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 87.

⁴⁸² Im Jahr 2003 hat Metro Cash & Carry in Süd-Indien zwei Filialen eröffnet. Insgesamt plant die Metro Group die Eröffnung von etwa 20 Großmärkten in Indien bis 2008. Vgl. o. V.: Metro setzt auf Wachstum in Indien, S. 19.

⁴⁸³ Vgl. o. V: Tesco betritt Japans Handelsszene, S. 17.

⁴⁸⁴ Ein Beispiel liefert die Marktkauf-Gruppe, die in Russland in 2003 ein Einkaufszentrum eröffnet hat und für 2005 zwei weitere Standorte plant. Hieran zeigt sich der Wechsel von geringer zu moderater Wachstumsintensität im Zeitablauf. Vgl. DPA (Hrsg.): Marktkauf baut Engagement in Russland aus, o. S.

Regel mit höheren Umsätzen, Lernkurveneffekten und Economies of Scale einhergeht, birgt diese Vorgehensweise vor allem finanzielle und organisatorische Risiken, besonders in einem kulturell fremden Umfeld. Daher gilt es ein auf den jeweiligen Markt abgestimmtes Gleichgewicht zwischen Anzahl und Eintrittszeitraum der Geschäftsstätten zu finden.

2.2.2.2.1.5 Entscheidung über die zu erreichende Profitabilität

Weitgehend unberücksichtigt in Publikationen zum internationalen Handelsmanagement bleiben Untersuchungen oder grundlegende Überlegungen hinsichtlich der angestrebten zeitbezogenen Profitabilität des Auslandsmarktengagements,⁴⁸⁵ der sog. „*Time to profitability*“. Ein Markterfolg im Ausland hängt jedoch für institutionelle Handelsunternehmen vor allem von der Verfügbarkeit hoher monetärer Investitionsmittel ab.⁴⁸⁶

Obwohl über Rentabilität in der Handelsforschung zumeist nur auf Basis von Sortimenten und statischen Filialdaten gesprochen wird,⁴⁸⁷ erscheint es sinnvoll, den zeitraumbezogenen Finanzierungsrahmen auch pro Geschäftsstandort und kumuliert pro Landesgesellschaft festzulegen, um langfristige Planungssicherheit zu erreichen. Wie aus der Praxis bekannt, werden häufig pro Filialstandort oder Geschäftseinheit Fünf-Jahres-Pläne erstellt, die jedoch nicht kohärent mit dem Zeitraum bis zur Profitabilität der Landesgesellschaft sein müssen.

Beispielsweise wurde in Gesprächen mit Handelsmanagern deutlich,⁴⁸⁸ dass zum Erreichen der Gewinnschwelle in europäischen Nachbarländern maximal drei Jahre angesetzt werden, für Japan jedoch von bis zu sieben Jahren ausgegangen wird.

Wie aus diesen Gesprächen ebenfalls deutlich wurde, werden in einigen Einzelhandelsunternehmen drei Entscheidungsvorgaben unterschieden:

- (a) kurzfristige Profitabilitätsstrategie (positives Ergebnis nach spätestens 3 Jahren),
- (b) mittelfristige Profitabilitätsstrategie (positives Ergebnis nach 4 - 5 Jahren),
- (c) langfristige Profitabilitätsstrategie (positives Ergebnis nach über 5 - 10 Jahren).

In einer Befragung geben Handelsfachleute an, dass in der Praxis eine mittelfristige Profitabi-

⁴⁸⁵ „*Explicit profit maximization has found little response in internationalization studies on retailing.*“ Laulajainen: Two retailers go global, S. 609.

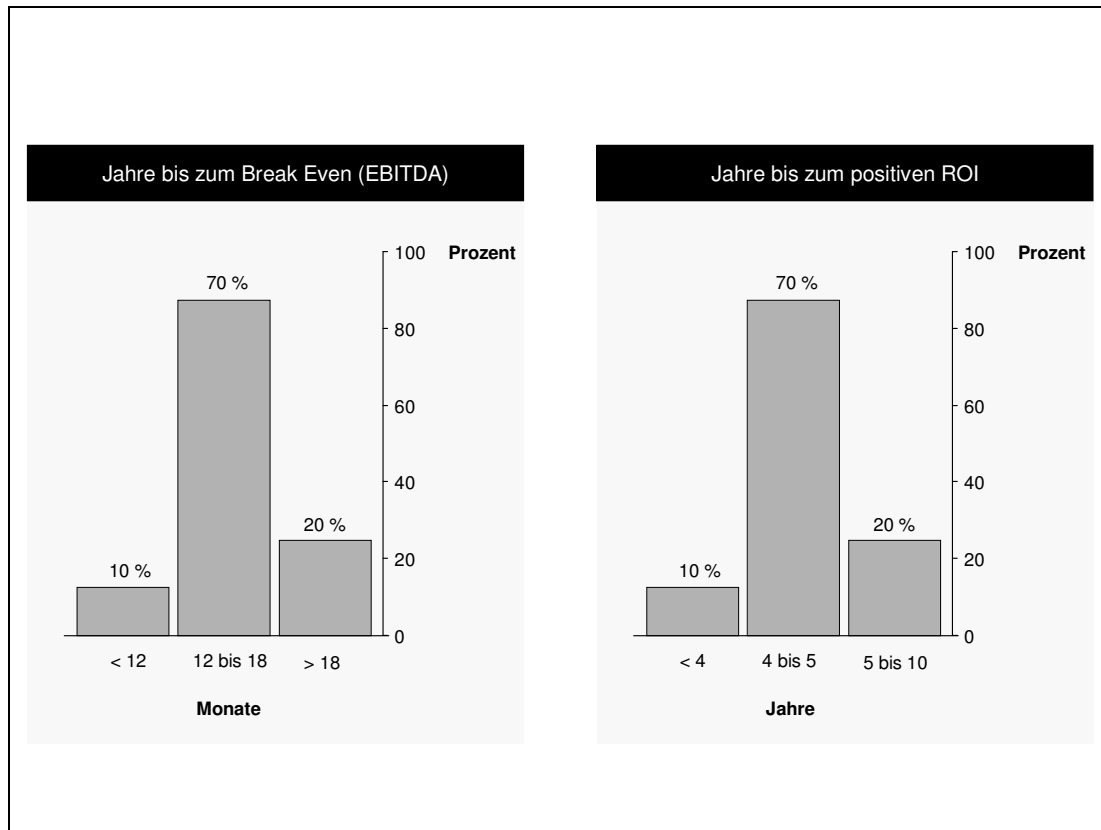
⁴⁸⁶ „*It's expensive to grow abroad...If you're going to be a serious international player, you have to be one of the top two companies in a number of countries, which has sizeable cash implications [sic].*“ David Reid, Vorstandsvorsitzender von Tesco Ltd. in einem Interview von Child: Taking Tesco global, S. 1.

⁴⁸⁷ Siehe z. B. Souren; R.; Schlüter, C.: Direkte Produkt-Rentabilität – Artikelspezifisches Kalkulationsobjekt zur Entscheidungsunterstützung im Handel, S. 1624 ff., Günther, T.: „Direkter-Produkt-Profit“ - Ein besonderer Kostenrechnungsansatz an der Schnittstelle von Handel und Industrie, S. 460 ff oder Jediss, H.: Ökonomisierung des Gesamtdistributionssystems durch DPR-Analyse, S. 243 ff.

⁴⁸⁸ Eine Liste der befragten Personen befindet sich im Anhang.

lität auf Auslandsmärkten angestrebt wird, d. h. nach 12 bis 18 Monaten der Break-Even-Punkt (auf EBITDA-Basis)⁴⁸⁹ überschritten und ein positiver ROI⁴⁹⁰ nach 4 – 5 Jahren erwirtschaftet wird. Die folgende Abbildung stellt die Umfrageergebnisse graphisch dar:

Abbildung 22: Zeitliche Dimension der Auslandsmarktprofitalität in der Handelspraxis



Quelle: ATKearney (Hrsg.): Emerging market priorities for food retailers, S. 8.

Die Wahl der Profitabilitätsstrategie hängt dabei von der individuellen Risikobereitschaft und dem gewählten Ländermarkt ab, zum Beispiel kann hypothetisch davon ausgegangen werden, dass der österreichische Markt für ein deutsches Handelsunternehmen schneller erfolgreich zu bearbeiten ist als der südkoreanische Markt. Des Weiteren hängt die Phasenlänge des Schuldenaufbaus auch von der Marktetablierungsform des Handelsunternehmens ab. So werden

⁴⁸⁹ Das Erreichen der Gewinnschwelle (Break-Even) wird auf Basis der Kennzahl EBITDA berechnet, die für „Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation“ steht und das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte und deren Amortisierung bezeichnet. Die Kennzahl ermöglicht Vergleiche bei der operativen Ertragskraft von Gesellschaften, die in verschiedenen Auslandsmärkten mit unterschiedlichen Gesetzgebungen bilanzieren müssen. Allerdings wird sie in den Geschäftsberichten von Handelskonzernen in der Regel nicht pro Auslandsmarkt ausgewiesen.

⁴⁹⁰ Der ROI („Return on Investment“) ist die Kennzahl mit der die Kapitalrentabilität (Verzinsung) einer Investition angegeben wird. In diesem Fall zeigt das Erreichen eines positiven ROI an, in welchem Zeitraum sich die Auslandsmarktinvestition rentiert.

Neugründungen in der Regel einen längeren Kapitalzufluss benötigen als Akquisitionen. Außerdem hängt die Time-to-Profitability vom exportierten oder akquirierten Betriebstyp ab, da großflächigere Märkte mit ausdifferenzierten Sortimenten und hoher Serviceleistung voraussichtlich höherer Erstinvestitionen bedürfen als kleinflächige Pendants ohne Service und mit begrenztem Sortiment.

Bei der Festlegung des Zeitraums bis zur Profitabilität der Auslandsmarkttätigkeit ist außerdem darauf hinzuweisen, dass eine Überschreitung der Zeitvorgabe einen Strategiewechsel und damit auch einen Marktaustritt, erfordern kann. Wird im Auslandsmarkt ein positives Ergebnis nicht im vorgesehenen Zeitraum erreicht, kann diese Entwicklung sich im weiteren Verlauf auch negativ auf die Muttergesellschaft im Heimatmarkt auswirken, weshalb zahlreiche Beispiele internationaler Deinvestition im Handel zu finden sind.⁴⁹¹

2.2.2.2.2 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Markterschließung“

Wie die Abbildung⁴⁹² zum Entscheidungsbedarf für einen einzelnen Zielmarkt gezeigt hat, sind bei der Planung die Entscheidungsfelder Markteintritt (siehe die Ausführungen der vorausgehenden Abschnitte), Marktbearbeitung (folgt) und Markterschließung (folgende Abschnitte) zu berücksichtigen. Im Rahmen von Markterschließungsentscheidungen werden die Auswahl eines Betriebstypen und dessen zeitliche Markteintrittsplanung vorausgesetzt und darauf aufbauend konkrete Umsetzungsformen für den jeweiligen Auslandsmarkt geplant. Hierzu zählen die Formatfestlegung (Wahl eines sachbezogenen, objektiv abgrenzbaren Formats innerhalb eines Betriebstypen), die Betriebstypenpositionierung (Wahl der kundenbezogenen, subjektiven Wettbewerbsposition) sowie Entscheidungen über geeignete Standorte im Zielmarkt für den gewählten Vertriebskanal.

Die Notwendigkeit der in diesem Kapitel für den Einzelhandel vorgenommenen Klassifikation von Teilstrategien und Handlungsalternativen in Entscheidungsfeldern, zeigt sich besonders in der vernachlässigten Betrachtung handelsorientierter Markterschließung⁴⁹³ in branchenübergreifenden Publikationen.⁴⁹⁴ Betriebstypen als Produkte des Handels finden in sektorenunabhängiger internationaler Marketingliteratur kaum Erwähnung. Es wird beispielsweise

⁴⁹¹ Siehe hierzu in Kapitel 1.2.3.3.2 zu praxisbezogener Notwendigkeit von Strategien im Handel die Beispiele von Handelsunternehmen, die sich aus dem japanischen Markt zurückgezogen haben.

⁴⁹² Siehe Abbildung 18 in Kapitel 2.2.2.2.

⁴⁹³ Auf Grund der hohen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Einzelhandels in Deutschland (siehe hierzu auch Kapitel 1.2.1.2) verwundert die Negierung von handelsrelevanten Fragestellungen.

⁴⁹⁴ Z. B. Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 158 ff.; Meffert; Bolz: Internationales Marketing-Management, S. 97 ff.; Mößlang: Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, S. 46 ff., oder Cateora; Graham: International Marketing, S. 318 ff.

kaum auf die nicht nur für den Einzelhandel bedeutsame interlokale Standortentscheidung⁴⁹⁵ eingegangen. Die nachfolgende Zusammenstellung von Planungsbausteinen basiert daher vorwiegend auf national orientierten Handelspublikationen, auf welche die Besonderheiten der Auslandsmarktbearbeitung übertragen werden und arbeitet neue, bislang nicht erörterte Merkmale der Vertriebsplanung für die Expansion auf einen neuen Zielmarkt heraus. Beispielsweise wird die Bedeutung der „*Betriebstypendifferenzierung durch Formate*“ im Rahmen der Auslandsmarktplanung in wissenschaftlichen Arbeiten bislang kaum berücksichtigt.

2.2.2.2.2.1 Festlegung auf ein Format des Betriebstypen

Handelsunternehmen verfügen entweder nur über einen einzigen Betriebstyp (sog. „*monostrukturelle Marktbesetzung*“) oder über verschiedene Betriebstypen (sog. „*differenzierte Marktbesetzung*“).⁴⁹⁶ Ausgehend von differenzierender Marktbesetzung im Ausland ist zu bemerken: Häufig steht das sog. „*Zugpferd*“ eines Handelskonzerns bereits von vornherein als ausgereifter, relativ innovativer und auf das Ausland erfolgreich übertragbarer Betriebstyp fest.⁴⁹⁷ Ein internationales Handelsunternehmen verfügt für einen „*Vorreiter*“-Betriebstyp (oder ggf. dessen Vertriebslinien) häufig über verschiedene untergeordnete Formate, d. h., innerhalb eines Betriebstypen (aber auch für mehrere Vertriebslinien) erfolgt eine weitere Differenzierung. Die Metro Group unterscheidet bei den „Cash & Carry“-Märkten (mit den Vertriebslinien Metro und Makro), u. a. auf Grund unterschiedlicher Verkaufsflächen, z. B. das Eco-, das Classic- und das Junior-Format.⁴⁹⁸ Karstadt differenziert seine Warenhaus-Sparte vor allem anhand unterschiedlicher Sortimente in kleine sowie große Karstadt-Warenhäuser, in „*Karstadt-Sportmärkte*“ bzw. „*Fashion & Personality*“-Warenhäuser.⁴⁹⁹ Beim Transfer auf Auslandsmärkte werden die einheitlich konzipierten Basiskonzepte standortbasiert angepasst. Wesentliche Faktoren, durch die Marktformate eines bereits definierten Betriebstypen variiert werden, sind vor allem

⁴⁹⁵ Es ist zu unterscheiden zwischen „*intralokalem*“ und „*interlokalem*“ Standort. Als intralokaler Standort wird die räumliche Anordnung und Platzierung der handelsbetrieblichen Produktionsfaktoren innerhalb der Geschäftsstätte (z. B. Verkaufsraumgestaltung) bezeichnet. Als interlokaler Standort wird hingegen der geographische Ort verstanden, an dem ein Handelsunternehmen die Kombination der Leistungsfaktoren vornimmt (z. B. Ladenlokal im Stadtzentrum versus Stadtrand). Vgl. Barth: Standort- und Filialisierungspolitik, S.1027.

⁴⁹⁶ Vgl. Köhler: Handelsstrategien im systematischen Überblick, S. 127.

⁴⁹⁷ Zur Übertragung eines Vermarktungskonzeptes aufs Ausland eignen sich vor allem transaktionskosteneinsparende Konzepte, die durch Informations- und Kommunikationstechnologie oder Systeminnovationen geprägt sind. Vgl. Conradi: Internationalisierung und Globalisierung – was sonst?, S. 48.

⁴⁹⁸ Vgl. Metro (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 11.

⁴⁹⁹ Fast 100 Filialen der Karstadt Quelle AG weisen eine Verkaufsfläche von 8.000 qm auf und werden in den Branchen Sport, Fashion und Personality ausgebaut. Die zweite Gruppe der rund 80 kleineren Filialen zeichnen sich durch eine Nahversorger-Orientierung aus und dehnen sich in der Regel auf Flächen bis zu 8.000 qm aus. Vgl. Karstadt Quelle AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 69.

- (a) die Sortimentszusammensetzung und
- (b) die Größe der Verkaufsfläche.⁵⁰⁰

(a) Im Rahmen der Sortimentszusammensetzung wird der Anteil des Neben- und Zusatzsortiments zusätzlich zum fixen Bestandteil des Kernsortiments funktionsbezogen für den standortspezifischen Betriebstypen variiert.⁵⁰¹ Weiterhin wird unterschieden, welche Anteile die Warengruppen sachbezogen (Food, Hardline, Textiles etc.) im Sortiment einnehmen, um sie dann entsprechend anzupassen.

(b) Die Größe der Verkaufsfläche schwankt innerhalb der betriebstypenspezifischen Bandbreite (vergleiche hierzu die Größenangaben von Betriebstypen im Rahmen der Markteintrittsstrategie). Beispielsweise werden auf bevölkerungsdichte Märkte mit hohen Grundstückspreisen wie Japan eher kleinflächige Formate übertragen. In Ländern mit weniger komplexen Boden- und Infrastrukturverhältnissen, wie etwa im Mittleren Westen der USA, sind großflächigere Konzepte eher zweckmäßig.

Neben der Formatwahl für den zu multiplizierenden Betriebstypen stellt sich darüber hinaus die Frage, ob und wie das gewählte Format in einem neuen Auslandsmarkt variiert werden kann.⁵⁰² Ein Handelsunternehmen hat dabei grundsätzlich auf einem Kontinuum zwischen der kongruenten Multiplikation und der flexiblen Variation eines definierten Formats zu entscheiden.

Für die hier betrachtete landesbezogene Formatplanung werden drei verschiedene Gestaltungsdimensionen der Variation unterschieden:⁵⁰³

- (d) Standardisierte Anpassung des Handelsleistungskonzeptes,
- (e) Teilstandardisierte Anpassung des Handelsleistungskonzeptes und
- (f) Flexible Anpassung des Handelsleistungskonzeptes.

(1) Bei der standardisierten Anpassung wird ein einheitliches Format vorgegeben und nur begrenzt innerhalb eines oder mehrerer spezifizierter Bereiche Variationsmöglichkeiten mit entsprechenden Bandbreiten zugelassen. Beispielsweise ist von IKEA in Deutschland bekannt, dass jede Filiale die „*Möbelangebote des Monats*“ standortspezifisch selbst selektiert.

⁵⁰⁰ Von den im Rahmen der Betriebstypenstrategie vorgestellten Merkmalsstufen werden lediglich die zwei am häufigsten verwendeten Kriterien zur Abgrenzung von Formaten herangezogen.

⁵⁰¹ Siehe hierzu auch die Ausführungen über international ausgerichtete Warengruppenkonzeptionen im Kapitel 2.2.2.2.3.1.

⁵⁰² Vgl. Köhler: Handelsstrategien im systematischen Überblick, S. 126.

⁵⁰³ Außerdem kann eine „fixierte Neupositionierung“ unterschieden werden. Siehe hierzu z. B. Tietz: Der Handelsbetrieb, S. 1334 f. Da eine identische Übertragung im Rahmen von Neu-Positionierungsentscheidungen keine Anpassung im internationalen Umfeld darstellt, wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen.

(2) Im Unterschied dazu wird bei teilstandardisierbaren Formaten das Grundkonzept vorgegeben, indem bestimmte marktpolitische Variablen differenzierbar sind. Ein Gestaltungsbereich kann dann selbst ausgetauscht oder anders kombiniert werden. Beispielsweise wäre denkbar, dass eine IKEA-Filiale im Ausland aus technischen oder rechtlichen Gründen keinen „Umtauschservice“ anbietet.

(3) Eine flexible Anpassungsstrategie (hier gilt: „*All business is local*“) zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl für die Variation von Gestaltungsbereichen als auch innerhalb eines „Bausteins“ absolute Anpassungs-Flexibilität besteht. Diese modulare Anpassung für die Zwecke der Standortdifferenzierung ist beim Sortimentsaufbau sehr verbreitet. Beispielsweise wurden die IKEA-Filialen in Dubai und Abu-Dhabi in große Shopping-Center integriert, viele Waren können nicht bestellt, sondern lediglich aus dem begrenzten Lagerbestand vor Ort geordert werden. Das Sortiment, und damit auch der Katalog, umfasst weit weniger Artikel als in deutschen Filialen. Die IKEA-Restaurants bleiben landestypisch während der Ramadan-Monate tagsüber geschlossen.

Obwohl bei der Multiplikation von Vertriebskonzepten in Auslandsmärkte hinein die Kernleistung einer Angebotsform bestehen bleiben sollte, sind zielgruppen- oder bedarfsorientierte Spezialisierungskonzepte bei der Auslandsmarktbearbeitung erforderlich. Durch variierte Marktformate innerhalb eines Landes wird versucht, die Leistungsfähigkeit des Betriebstyps insgesamt zu erhöhen und den jeweiligen standortbedingten Mikro-Marktverhältnissen Rechnung zu tragen.

Durch diese Feinjustierung des Handelskonzeptes für einen Einzelmarkt können Synergievorteile, etwa im Einkauf, bei Transport und Logistik, beibehalten werden. Gleichzeitig können aber auch notwendige Anpassungen des Leistungskonzeptes an die jeweilige Geschäftsstätte erfolgen.

Daraus ergibt sich die Planungsregel, dass je größer die Abweichungen zwischen Heimat- und Zielmarkt sind, desto flexibler müssen die Sach- und Dienstleistung anpassbar sein.

2.2.2.2.2 Positionierung des Betriebstypen im Imageraum des ausländischen Konsumenten

Im Rahmen der Auslandsmarkterschließung wird neben der Formatwahl ebenfalls entschieden, wie ein bestimmter, anhand objektiver Kriterien (Verkaufsfläche, Sortimentsumfang etc.) ausgewählter Betriebstyp im Ausland subjektiv einheitlich oder differenziert im Imageraum des Konsumenten positioniert werden kann.

Unter Betriebstypenpositionierung versteht man das Bestreben, Handelsleistung und Image eines Geschäftskonzeptes so zu gestalten, dass der Zielmarktkunde ein Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern besser versteht und höher wertschätzt.⁵⁰⁴ Die Positionierung eines Betriebstyps im Imageraum erfolgt dabei auf subjektiver Ebene, im Gegensatz zur Festlegung objektiver Eigenschaften, wie Sortiment oder Fläche bei der Formatstrategie.⁵⁰⁵ Beispielsweise kann die Größe einer Verkaufsstätte anhand der Messgröße Quadratmeterzahl „objektiv“ festgestellt werden. Gleichzeitig kann die Größe aber auch durch die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten verzerrt, d. h. als unterschiedlich groß empfunden und interpretiert werden. Entscheidend für das Image eines Handelsbetriebs und für die Kaufentscheidung sind letztlich subjektive Merkmale.⁵⁰⁶

Eine Neu-Positionierung des jeweiligen Geschäftsmodells scheint für den spezifischen Auslandsmarkt häufig angebracht. Denn einer Entscheidung der Positionierung eines Betriebstypen auf einen Auslandsmarkt, liegen häufig anders gelagerte Wettbewerbsschwerpunkte (als im Inland) zu Grunde, etwa durch die im Zielmarkt von den Kunden unterschiedlich gewichteten Imageattribute. Am Beispiel der Positionierung eines deutschen Lebensmittel-Hard-Discounters im Imageraum des Konsumenten anhand des Merkmals Warenpräsentation zeigt sich: Für Japaner hat die Präsentation und Qualitätsanmutung von Waren eine höhere Bedeutung als für deutsche Konsumenten.⁵⁰⁷ Da die reduzierte, prozessorientierte Warenpräsentation (aus Paletten und Kartons heraus) eine elementare Merkmalsausprägung des Geschäftsmodells von Hard-Discountern darstellt, ist anzunehmen, dass dieses Vertriebskonzept in Japan derzeit nicht erfolgreich sein wird. Denn die Beurteilung von Imagemerkmale in Japan und Deutschland fällt unterschiedlich aus, mit der Folge dass ein Hard-Discounter für Lebensmittel nach deutschem Muster in Japan kaum erfolgreich sein kann oder der Betriebstyp so zu positionieren bzw. zu verändern ist, dass von japanischen Konsumenten ein positives Image damit verbunden wird.

In der Regel wird eine Überprüfung der bisherigen Positionierung notwendig, da sowohl die Einstellung der Kunden als auch das Verhalten der Wettbewerber im Ausland von heimatmarktypischen Profilen abweichen können. So unterscheidet sich etwa die internationale Warenakzeptanz aus Sicht von Endverbrauchern von Land zu Land. Parfümerie- und Kosmetik-

⁵⁰⁴ Für eine sektorenübergreifende Definition siehe Kotler; Bliemel: Marketing-Management, S. 483.

⁵⁰⁵ Siehe hierzu die Ausführungen zur Formatstrategie im vorausgehenden Kapitelabschnitt.

⁵⁰⁶ Vgl. Woratschek: Die Positionierung von Handelsbetrieben, S. 6 f.

⁵⁰⁷ Siehe hierzu die Analysen zu Qualitätsbewusstsein und Verpackungsmentalität japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.2 und 3.1.3.2.

artikeln wird durch Kunden im anglo-amerikanischen Raum z. B. eine geringere Bedeutung beigemessen als in Deutschland,⁵⁰⁸ so dass sie für darauf spezialisierte Betriebstypen eine regional angepasste Positionierung erfordern.

Eine auf den Kunden ausgerichtete Betriebstypenpositionierung zielt darauf ab, ein vom Wettbewerb abgrenzendes Alleinstellungsmerkmal (sog. „*Unique Selling Proposition*“, kurz „*USP*“) hervorzubringen. Dient der USP dazu, die Kunden der Zielgruppe durch ein offensichtliches, konkurrenzfähiges Wertversprechen zu gewinnen,⁵⁰⁹ wird sogar vom UCP (sog. „*Unique Customer Proposition*“) gesprochen. Daher gilt es im Rahmen der Betriebstypenpositionierung, die Einkaufsstätten aus Sicht der Verbraucher attraktiver zu gestalten und gegenüber der Konkurrenz vor Ort zu profilieren,⁵¹⁰ was nur durch die genaue Analyse und Diagnose soziokultureller und psychographischer Charakteristika der Konsumenten im Zielmarkt erfolgen kann.⁵¹¹

Einkaufsstätten stellen - im Unterschied zu einzelnen Artikeln - Wahrnehmungsobjekte mit einer Vielzahl an kaufentscheidenden Merkmalsausprägungen dar.⁵¹² Abhängig vom Auslandsmarkt sind unterschiedliche Kriterien eines bestimmten Betriebstyps in der Wahrnehmung der Konsumenten mehr oder weniger relevant bzw. bestimmen das maßgebliche Alleinstellungsmerkmal des Geschäftsmodells. Durch eine pro Land unterschiedliche Gewichtung von Imageattributen auf Seiten der Kunden entstehen in der Regel entsprechend gewichtete Wettbewerbsschwerpunkte auf Seiten der Unternehmen. Beispielsweise versuchen Einzelhandelsunternehmen bei ihren Kunden in Deutschland häufig zunächst eine Identität des Betriebstyps über den Preis, dann über das Sortiment und an dritter Stelle über die Qualität der Handelsleistung zu schaffen, während in Frankreich die Qualität eine vorrangige Rolle einnimmt, gefolgt vom Serviceniveau. Erst an dritter Stelle wird die Sortimentskompetenz der Geschäftsstätte nachgefragt.⁵¹³ Aus dieser Ländergegenüberstellung wird bereits ersichtlich, dass eine Betriebstypenpositionierung nur zur langfristigen Erfolgssicherung beiträgt, wenn

⁵⁰⁸ Vgl. Ferring: Marktbearbeitungsstrategien internationaler Handelsunternehmen, S. 44.

⁵⁰⁹ Vgl. Walters; Hanrahan: Retail Strategy, S. 29 und 44.

⁵¹⁰ Vgl. Barth; Kellermann: Standortanalyse für einen Reifenhändler, S. 169 ff., und Schröder: Benchmarkingorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel, S. 25.

⁵¹¹ Siehe hierzu z. B. die Kapitel 3.1.2 und 3.1.3, in denen - u.a. zur Beurteilung imagebildender Faktoren - soziokulturelle und psychographische Besonderheiten japanischer Konsumenten untersucht werden. Des Weiteren wird auf Kapitel 5.2 verwiesen, indem das Image von Einkaufsstätten anhand der Nutzenpräferenzen japanischer und deutscher Konsumenten gemessen wird.

⁵¹² Siehe hierzu beispielsweise die Untersuchung von kaufentscheidenden Merkmalsausprägungen bei Factory Outlet Centern mittels Conjoint-Analyse bei Lausberg: Kundenpräferenzen für neue Angebotsformen im Einzelhandel.

⁵¹³ Vgl. Tietz: Euro-Marketing, S. 308.

die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im jeweiligen Auslandsmarkt gezielt analysiert, diagnostiziert und durch Anpassungen des Betriebskonzeptes umgesetzt werden. Trotz der zunehmenden Wichtigkeit dieser Marketing-Maxime, wird sie in der Praxis bislang vielfach vernachlässigt.

Strategische Wettbewerbsvorteile im Rahmen internationaler Positionierungsentscheidungen für einen Betriebstyp werden innerhalb der drei folgenden Dimensionen bestimmt:⁵¹⁴

- Kaufkriterien und Präferenzen der Zielgruppe im Auslandsmarkt (Nachfrage),
- Angebotsprofile in- und ausländischer Wettbewerber im Markt (externes Angebot) und
- Ressourcen und Ziele des jeweiligen Betriebstyps bzw. Unternehmens (internes Angebot).

Zur Betriebstypenpositionierung innerhalb dieser Dimensionen bieten sich unterschiedliche Methoden an,⁵¹⁵ auf deren Darstellung an dieser Stelle verzichtet wird, da nicht Instrumente und Methoden erläutert, sondern die Auswirkungen der Messergebnisse geklärt werden sollen.

Die Wahl der Marktposition für den gewählten Betriebstyp im Ausland erfolgt als langfristige, konstitutive Entscheidung,⁵¹⁶ welche die Festlegung objektiver Eigenschaften (wie Betriebstypenformat⁵¹⁷ oder Standort) bestimmt und die Richtung für den effizienten Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums vorgibt. Daher darf die Positionierungsfrage nicht losgelöst von anderen Planungsentscheidungen⁵¹⁸ (z. B. über Preis- oder Dienstleistungsniveau im Auslandsmarkt⁵¹⁹) angegangen werden.

Betriebstypen werden häufig auf Basis mehrdimensionaler Einkaufsstättenpräferenzen der Kunden positioniert. Dabei ergeben sich für die Handelsunternehmen als Extreme zwei stra-

⁵¹⁴ Vgl. Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, S. 47.

⁵¹⁵ Dazu kann auf skalierungähnliche Positionierungsverfahren (z. B. Rating-Skalen) oder eindimensionale Untersuchungsverfahren (z. B. die summierte Einschätzung) zurückgegriffen werden, wohingegen mehrdimensionale Positionierungsraster (z. B. die Bedeutung von Preis- im Vergleich zum Serviceniveau anhand von Verhaltensmessungen) häufiger genutzt werden. Zur Bedeutung von zweidimensionalen Verfahren vergleiche Rudolph; Dautzenberg: Die Positionierung von Betriebstypen in Verbundgruppen, S. 109. Besteht das Ziel nicht nur darin, die relative Marktposition für die Geschäftsstätte zu ermitteln, sondern auch konkrete Anhaltspunkte für die Ermittlung des USP zu erhalten, dann werden komplexere ein- oder mehrdimensionale Verfahren empfohlen. Zu unterschiedlichen Positionierungsmodellen im Handelsmarketing siehe Theis: Einkaufsstätten-Positionierung, S. 163 ff., oder Woratschek: Die Positionierung von Handelsbetrieben, S. 6.

⁵¹⁶ Vgl. Rudolph; Dautzenberg: Die Positionierung von Betriebstypen in Verbundgruppen, S. 111.

⁵¹⁷ Das Format eines Betriebstypen wird z. B. über die Sortimentszusammensetzung und Größe der Verkaufsfläche bestimmt, d. h. ein Betriebstyp wird durch weitere Marktformate variiert. Siehe dazu das vorausgehende Kapitel 2.2.2.2.1.

⁵¹⁸ Siehe zur Mehrdimensionalität und Bedeutung der Betriebstypen-Positionierung Rudolph; Dautzenberg: Die Positionierung von Betriebstypen in Verbundgruppen, S. 110 f.

⁵¹⁹ Die Erarbeitung des Dienstleistungs- und Preisniveaus als Planungsbausteine der Auslandsmarktbearbeitung folgen in Kapitel 2.2.2.2.3.3 und 2.2.2.2.3.4.

tegische Möglichkeiten: Assimilation (Anpassung) oder Profilierung (Innovation).⁵²⁰ Bei der Profilierung werden andere, neue Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufgebaut, bei der Assimilation werden Wettbewerbsvorteile des Heimatmarktes an die Situation im Zielmarkt angepasst.⁵²¹

Unabhängig davon, ob ein strategischer Wettbewerbsvorteil bereits im Heimatmarkt bestanden hat oder der Betriebstyp im Ausland neu positioniert wird, gilt es, die Zielgruppe mit einem oder zumeist mehreren für den Zielmarkt gültigen USP langfristig als Kunden zu gewinnen. Dauerhafte Vorteile gegenüber der Konkurrenz beziehen sich in der Regel nicht auf eindimensionale Wettbewerbsvorteile, sondern werden im Sinne hybrider Konzepte miteinander kombiniert.⁵²² Denn gerade im Einzelhandel fällt eine langfristige Differenzierung von Konkurrenten durch nur einen einzigen Wettbewerbsvorteil wegen mangelnden Patentschutzes in der Regel schwer.⁵²³ Daher scheint auch die dynamische Weiterentwicklung bestehender Betriebstypen⁵²⁴ unerlässlich.

2.2.2.2.2.3 Vorgabe von Standortanforderungen im Auslandsmarkt

Der Standort einer Geschäftsstätte gilt durch die in der Regel begrenzte Absatzreichweite des stationären bzw. Residenzhandels als wesentlicher, kritischer Erfolgsfaktor im Handel.⁵²⁵ Die Bedeutung interlokaler Standortplanung resultiert aus den dabei getroffenen konstitutiven Strukturentscheidungen, d. h. der langfristigen und räumlichen Festlegung hoher Investitionen in Betrieb und Infrastruktur. Handelsunternehmen, die einen neuen Auslandsmarkt erschließen, sollten beachten, dass konzeptionelle Annahmen für den Heimatmarkt evtl. im Hinblick auf die im Ausland gegebenen Standortbedingungen erneut überdacht werden müssen.⁵²⁶ Beispielsweise unterscheiden sich Innenstadtlagen in verschiedenen Ländern zum Teil stark von-

⁵²⁰ Vgl. Schmid: Positionierungsstrategien im Einzelhandel, S. 191.

⁵²¹ Bei der Assimilation einer bestehenden Betriebstypenpositionierung im Ausland kann weiterhin differenziert werden, ob ein Handelsunternehmen sich an die Bedürfnisse der Kunden anpasst oder versucht, die Bedürfnisse der Konsumenten in Richtung der eigenen Positionierung zu verändern. Vgl. Esch: Positionierungsstrategien – konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen, S. 10.

⁵²² Vgl. Barth; Stoffl: Hat das Marketing im Handel versagt?, S. 8 ff.

⁵²³ Leistungsvorsprünge innovativer Betriebstypen des Handels werden regelmäßig von Wettbewerbern imitiert. Vgl. Schlegel: Multiplikation innovativer Handelskonzepte, S. 143.

⁵²⁴ Siehe zur Dynamik der Betriebstypen z. B. McNair: Trends in Large-Scale Retailing, S. 30 ff, Nieschlag: Die Dynamik der Betriebsformen im Handel oder Berger: Ladenverschleiß (store erosion) – Ein Beitrag zur Theorie des Lebenszyklus von Einzelhandelsgeschäften und zum internationalen Handel Meyer-Ohle: Dynamik im japanischen Einzelhandel.

⁵²⁵ Vgl. Alexander: International Retailing, S. 310.

⁵²⁶ Beispielsweise änderte das britische Textilhandelshaus Marks & Spencer in Kanada seine Standortstrategie. „When the company moved into Canada, however, the high street was not necessarily the best option. The climate of Canada and hence the shopping habits which this has created demands a more protected environment wherever possible.“ Alexander: International Retailing, S. 310.

einander; so scheint es auf Grund der Größenunterschiede, unterschiedlicher Infrastruktur, Bevölkerungsdichte sowie –zahl z. B. ungemein schwieriger, den Stadtkern von São Paulo oder Tokio zu identifizieren als den von Düsseldorf oder München. Manche Standorte stehen auch wegen rechtlicher Restriktionen für bestimmte Betriebstypen nicht zur Verfügung.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Standortwahl bei einigen Marktetablierungsformen (z. B. im Rahmen einer Akquisition) nicht direkt beeinflusst werden kann. Andere Markteintrittsformen (z. B. Neugründungen oder Franchising) ermöglichen eine direkte Entscheidung über den jeweiligen Standort der Geschäftsstätten im neuen Markt.⁵²⁷

Unabhängig von der Marktetablierungsform wird in der Regel ein relativ schnelles Wachstum über verschiedene Standorte notwendig, um die Profitabilitätsschwelle zu erreichen. Bei zügender Auswahl besteht die Gefahr, in fremden Märkten auf Lagen zu setzen (z. B. Stadtrandlage mit U-Bahn Anbindung und mind. 500 Einwohnern pro qkm in Tokio gegenüber München), die zwar anhand der objektiv geforderten Kriterien den Anforderungen entsprechen, aber im Hinblick auf abweichende Bedarfsstrukturen, anderer Siedlungsstrukturen (Singles oder Familien) oder unterschiedliches Einkaufsverhalten (z. B. One-stop-Shopping) nicht die Erwartungen an den Standort erfüllen. Fehlgeleitete Initialentscheidungen führen dann häufig zu geringen Anfangsumsätzen, hohen Folgekosten und begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten und die angestrebte Gewinnschwelle wird nicht erreicht.

Um die geographische Lage der Standorte länderindividuell sachgerecht zu bestimmen, bedient man sich daher, analog der länderübergreifenden Zielmarktwahl, zunächst diverser Marktforschungsinstrumente. Z. B. werden die Kreismethode (Ermittlung der im Einzugsgebiet erreichbaren Personen), die Zeitdistanzmethode (Berechnung von ökonomischen Fahrzeiten bis zum Handelsbetrieb) oder Gravitationsmodelle (Messung der Anziehungskraft von Handelsstandorten auf Nachfrager) eingesetzt.⁵²⁸ Nachdem die grundsätzliche Verfügbarkeit von potenziellen Standorten geprüft wird, werden interlokale Standorte dann vor allem anhand folgender Kriterien ausgewählt.⁵²⁹

⁵²⁷ „Retailers who enter a market through organic growth will not be able to run at greatest efficiency, with only a limited number of stores. But they will be able to avoid some of the pitfalls of poor location decisions. A gradual rollout of units will allow the retailer to compare the success of different locations and the respective problems encountered.“ Alexander: International Retailing, S. 311.

⁵²⁸ Ausführliche Erläuterungen zu Techniken und Modellen der Standortfindung im Handel bieten McGoldrick: Retail Marketing, S. 235 ff.; Barth; Theis: Handelsmarktforschung, S. 56 ff und Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 226 ff.

⁵²⁹ Vgl. Schröder: Handelsmarketing, S. 49, und Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 51.

(1) Rechtliche Rahmenbedingungen im Ausland⁵³⁰ können die allgemeine Verfügbarkeit von Standorten beeinflussen. Aber auch die Art der Nutzung kann juristisch geregelt sein.⁵³¹

(2) Das Absatzpotenzial prägt die Standortwahl durch die Ausrichtung auf die räumliche Nähe der Geschäftsstätte zu den potenziellen Nachfragern. So wird entweder versucht Ladenlokale in unmittelbarer Nähe der Kundenwohnorte zu eröffnen oder Laufkundschaft durch die Nutzung von zentralen Standorten mit bestehenden Passantenströmen anzuziehen.⁵³² Die Standortwahl wird durch abweichende Bedarfs- oder Siedlungsstrukturen im Auslandsmarkt erschwert.

(3) Die Infrastruktur und räumliche Zugänglichkeit eines Standortes weichen in Auslandsmärkten oft erheblich vom Heimatmarktniveau ab. Dies kann vorteilhaft sein, wenn die Infrastruktur etwa in einem Schwellenland vom Handelsunternehmen mit aufgebaut wird und unternehmensspezifisch angepasst werden kann.⁵³³

Als negativ können sich Standortbedingungen in gesättigten, handelsspezifisch hoch entwickelten Märkten wie Frankreich oder Japan erweisen. Hier wirken eine ausgebaute Infrastruktur, gute Verkehrsanbindungen, ein großes Verkehrsaufkommen und nachfragerbezogen hohe Verkehrskosten zum Teil entgegengesetzt, wenn etwa der Markt bereits gesättigt und attraktive Standorte besetzt sind oder Anlieferungs- und Lagerbedingungen weitaus komplexer ausfallen, als aus dem Stammmarkt bekannt ist.

Mit zunehmender Intensität der Marktbearbeitung sind nicht mehr nur einzelne interlokale Standortentscheidungen zu treffen, sondern bei der Eröffnung mehrerer Lager, Betriebe und Geschäftsstätten auch Netzentscheidungen⁵³⁴ zu berücksichtigen.⁵³⁵

⁵³⁰ Z. B. reglementieren das Raffarin- und das Royer-Gesetz in Frankreich die Ansiedlung großflächiger Handelsgeschäfte über Flächennutzungspläne, ähnlich der Baunutzungsverordnung in Deutschland. Vgl. Urbain: *Quel commerce demain?*, S. 71.

⁵³¹ Beispielsweise kann über einen Negativ- oder Positivkatalog vorgeschrieben werden, welche Branchen und Sortimente in einem Ladenlokal geführt werden dürfen, die häufig in Sondergebieten (etwa für „*Möbel- und Inneneinrichtung*“) festgeschrieben werden. Vgl. Schröder: *Handelsmarketing*, S. 49.

⁵³² Zu diesen stark frequentierten Standorten gehören beispielsweise City-Lagen, öffentliche Gebäude oder Shopping Center. Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: *Betriebswirtschaftslehre des Handels*, S. 51.

⁵³³ Beispielsweise hat Metro C&C Vietnam in Zusammenarbeit mit der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) für etwa 400.000 Euro ca. 4.000 vietnamesische Bauern geschult sowie in neun neue Schlachthöfe investiert. Vgl. Schmekel: *Internationalization of Retail and Wholesale Operations into Asia: The Expansion of Metro Cash & Carry*, S. 14.

⁵³⁴ Vgl. Tietz: *Der Handelsbetrieb*, S. 382.

⁵³⁵ Bedacht wird dabei nicht nur die optimale Standortvernetzung eines Betriebstyps (Mononetzstrategie), sondern ggf. wird auch versucht, Verbundeffekte zwischen mehreren Betriebstypen des gleichen Konzerns (Polynetzstrategien) sowie eine optimale Anbindung an externe Partner (z. B. Produzenten oder Importeure von Waren) zu gewährleisten, da in der Regel eine zu große Distanz zwischen zwei Standorten zu ungenügenden Synergieeffekten, eine zu geringe Entfernung hingegen zu Kannibalisierungseffekten führt. Vgl. Ferring: *Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen*, S. 56.

(4) Unterschiede in der Kostenbelastung (z. B. Grundstückspreise, Mieten, Pachtzinsen, Umbauten etc.) zwischen Stamm- und Zielland, können die Standortwahl ebenfalls erheblich beeinflussen. Beispielsweise wird für großflächige Betriebstypen in der Regel kostenorientiert ein Grundstück an der Peripherie von Städten mit günstiger Verkehrsanbindung gewählt.⁵³⁶ Diese kann im Ausland ein Weniges oder Vielfaches von dem im Heimatmarkt dafür kalkulierten Kostenblock betragen.⁵³⁷ Außerdem kann sich die originäre Kostenrechnung gemäß der oben erwähnten Infrastrukturbedingungen in Ländern mit preiswerter Fläche, aber teurer Verkehrsanbindung⁵³⁸ als Trugschluss herausstellen, wenn die Standortkosten für das Unternehmen preiswert sind, die Kunden der Geschäftsstätte aber wegen zu hoher Transaktionskosten fern bleiben.

(5) Durch günstige Faktorkombinationen,⁵³⁹ die im Heimatmarkt nicht in gleicher Weise vorliegen, können sich attraktive Standorte innerhalb eines Landes ebenfalls auszeichnen. Zum Beispiel können die Kapitalverfügbarkeit im jeweiligen Markt, die Qualität der Gebäude oder die Qualifikation des eingesetzten Personals eine entscheidende Rolle bei der Wahl eines interlokalen Standortes spielen. So werden auch häufig die für den personalintensiven Handel vorteilhaften Kombinationen aus relativ niedrigen Lohnniveaus und steigenden Pro-Kopf-Ausgaben⁵⁴⁰ als wesentliche Gründe für die Markt- und Standortwahl im Ausland angeführt.

Zwischenergebnis: Die interlokale Standortwahl stellt durch ihre Langfristigkeit sowie den mit der Immobilität und geringen Flexibilität verbundenen Folgen und der zum Teil erheblichen Fixkostenverursachung für den Auslandsmarkteintritt stationärer Handelsunternehmen eine kritische Planungskomponente dar.⁵⁴¹

2.2.2.2.3 Vertriebsplanung im Entscheidungsfeld „Marktbearbeitung“

„*Marktbearbeitungsstrategien sind Maßarbeit*“⁵⁴² lautet ein Leitsatz für Internationalisierungsentscheidungen. Denn den wesentlichen Bestandteil der Marktbearbeitungsentscheidun-

⁵³⁶ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 51.

⁵³⁷ So bewegen sich die Grundstückspreise in Japan auf einem immer noch sehr hohen Niveau. Howard: Straight forward British Approach works in China, S. 216.

⁵³⁸ In Japan z. B. muss ein Autofahrer allein für das kurzfristige Befahren der Stadtautobahn eine Initialgebühr von umgerechnet ca. 7 Euro bezahlen, die einen Einkauf in der Peripherie für den Konsumenten nicht immer lohnend erscheinen lässt.

⁵³⁹ Zu den Faktoren der handelsbetrieblichen Leistungserstellung gehören u. a.: menschliche Arbeit, Ware, Raum und sonstige sachliche Betriebsmittel.

⁵⁴⁰ Siehe hierzu auch die weiteren Rahmenbedingungen für attraktive Zielmärkte in KPMG; EHI: Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, S. 36.

⁵⁴¹ „*Location decisions are among the most crucial and long-term elements of retail marketing strategy.*“ McGoldrick: Retail Marketing, S. 274. Vergleiche auch Siedenbiedel: Internationales Management, S. 41.

⁵⁴² Tietz: Euro-Marketing, S. 556.

gen im Handel bildet das absatzpolitische Instrumentarium, welches alle Aktionsparameter umfasst, mit denen ein Handelsbetrieb das Verhalten der Nachfrager und Wettbewerber beeinflussen kann.⁵⁴³ Anhand dieser Instrumente kann die mögliche Gestaltung und Beeinflussung des ausländischen Absatzmarktes aufgezeigt werden.

In der Literatur über absatzpolitische Instrumente des Binnenhandels finden sich unterschiedliche Systematisierungsansätze und Bezeichnungen.⁵⁴⁴ Nur wenige Publikationen gehen explizit auf das Instrumentarium für den internationalen Einzelhandel ein, wobei häufig nicht über eine Polarisierung von standardisiertem gegenüber angepasstem Leistungskonzept hinausgegangen wird.⁵⁴⁵ Deshalb wird in den folgenden Abschnitten analysiert, inwieweit die Planung der Absatzmarktbearbeitung im Ausland die Anpassung von Sortiment, Markenführung, Dienstleistungs- und Preisniveau erfordert. Da sich einige absatzpolitische Bereiche nationaler und internationaler Einzelhändler überschneiden und sich der Inhalt insofern stark wiederholen würde, werden nur diejenigen Elemente der Instrumentalstrategien angeführt, welche bei der Auslandsmarktbearbeitung besonders kritisch erscheinen und von den Prämissen nationalen Handelsmarketings abweichen.⁵⁴⁶

2.2.2.2.3.1 Einplanung landesspezifischer Sortimente

Sortimente werden definiert als in einem Handelsbetrieb angebotene Waren, welche unter bedarfsorientierten Gesichtspunkten zusammengestellt werden.⁵⁴⁷ Die Sortimentsstrategie zielt also darauf ab, den Absatz auf diejenigen Waren und Dienstleistungen zu lenken, welche den Anforderungen und Wünschen der aktuellen und potenziellen Kunden am besten entsprechen.⁵⁴⁸

Der Erfolg von Handelsunternehmen wird durch das angebotene Sortiment grundlegend bestimmt und muss für die Bearbeitung eines zusätzlichen Marktes erneut geplant werden.

Während Ziele und Aufgaben der Sortimentspolitik (z. B. Breite, Tiefe oder Verbundeffekte)

⁵⁴³ Vgl. Müller-Hagedorn: Der Handel, S. 360.

⁵⁴⁴ Zur unterschiedlichen Systematisierung des absatzpolitischen Instrumentariums siehe die Zusammenstellung bei Müller-Hagedorn: Der Handel, S. 362.

⁵⁴⁵ Siehe etwa Lingenfelder: Internationalisierungsstrategien von Handelsunternehmen, S. 168 ff.

⁵⁴⁶ Beispielsweise werden Entscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich der Beeinflussung bzw. Kommunikation auf Markierungsstrategien begrenzt. Außerdem werden Distributions- bzw. Absatzwegestrategien vernachlässigt, da bei der Betriebstypeninternationalisierung von einer bestehenden Systempolitik ausgegangen wird und die Absatzwegeplanung in die operative Transport- und Logistikgestaltung eingegliedert werden kann. In ähnlicher Weise verfährt beispielsweise Tietz: Euro-Marketing, S. 284 ff.

⁵⁴⁷ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 177.

⁵⁴⁸ Vgl. Möhlenbruch: Sortimentspolitik, S. 19.

im Binnenhandel schon seit geraumer Zeit relativ intensiv erforscht werden,⁵⁴⁹ finden sortimentspolitische Entscheidungen aus Sicht internationalisierender Handelsunternehmen kaum Berücksichtigung.⁵⁵⁰ Der wesentliche Unterschied beider Märkte liegt darin, dass bei Sortimentsanpassungen im Binnenhandel bereits detaillierte Anpassungen des Sortiments an den Markt der jeweiligen Geschäftsstätte erfolgen (Sortimentspolitik), während für den Auslandsmarkt zunächst aus langfristiger, landesbezogener Perspektive entschieden werden muss, ob eine im Heimatmarkt genutzte Sortimentskonzeption grundsätzlich auch dort eingesetzt werden kann. Vergleicht man beispielsweise die Sortimente von Bau- und Heimwerkermärkten in Deutschland und Japan, wird augenscheinlich, dass die Nachfrage im Do-it-yourself-Bereich extrem divergiert. In einem japanischen „*Baumarkt*“ werden im Vergleich zu Deutschland nur sehr wenige Geräte, Werkzeuge und Maschinen angeboten, vielmehr scheint der Angebotsschwerpunkt auf Dekoration und Accessoires zu liegen und auf Frauen als Zielgruppe ausgerichtet zu sein.⁵⁵¹

Einerseits geht es bei der Vorgabe des einzusetzenden Sortiments um die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen eine Auslandsmarktübertragung des Basis- oder Randsortiments, welche wiederum diese von diversen exogenen und endogenen Einflussfaktoren abhängt.⁵⁵² Letztlich fällt etwa die Eignung des Kernsortiments als wesentliches Nutzenversprechen des Einzelhändlers im Ausland in weiten Teilen mit der Entscheidung über den Einsatz des Betriebstypen zusammen.⁵⁵³

Andererseits wird über die Sortimentsstrategie (die grundsätzliche Übertragbarkeit von Betriebstyp bzw. Kernsortiment voraussetzend) die langfristige Anpassungsbereitschaft des Handelsbetriebes im Hinblick auf Sortiment und Warengruppe festgelegt. Beispielsweise sind die Metro „Cash & Carry“-Märkte dafür bekannt, dass die Sortimente stark an den jeweiligen Auslandsmarkt angepasst und sogar 80-90 % der gesamten Waren von ortsansässigen Lieferanten und Produzenten bezogen werden.⁵⁵⁴ Eine Anpassung des Sortiments kann auf internationaler Ebene auch durch die Verschiebung von Basissortimentskategorien erfolgen, deren

⁵⁴⁹ Siehe beispielsweise Gümbel: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels; Flach: Sortimentspolitik im Einzelhandel; Möhlenbruch: Sortimentspolitik im Einzelhandel; Rühl; Steinicke: Filialspezifisches Warengruppenmanagement.

⁵⁵⁰ Lediglich relativ globale Aussagen zur Standardisierung versus Anpassung bei der Sortimentsausrichtung auf internationalen Märkten werden getroffen, z. B. bei Alexander: International Retailing, S. 306.

⁵⁵¹ „The majority of home centers bear as much resemblance to a Home Depot or B&Q as Wholefoods supermarkets do to McDonald's.“ Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 411.

⁵⁵² Eine Übersicht über wesentliche Einflussfaktoren für die einkaufsstättenspezifische Sortimentszusammensetzung bieten Rühl; Steinicke: Filialspezifisches Warengruppenmanagement, S. 117-129.

⁵⁵³ Vgl. Schröder: Handelsmarketing, S. 76.





⁵⁵⁴ Vgl. Metro (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 39.

Anteile im Heimatmarkt eine andere Gewichtung erfahren als im Ausland. In der Praxis erfolgen Unterscheidungen anhand objektbezogener Warengruppen, wie etwa:

- Food (Frische, Trockensortiment, Gefriergut, Getränke etc.),
- Textilien (DOB, Herren, Kinder etc.),
- Haushaltswaren (Innenausstattung, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel etc.) und
- Konsumgüterelektronik (Computer, Peripheriegeräte, TV etc.).

Weiterhin werden Warengruppen z. B. anhand der in der folgenden Übersicht mit Beispielen belegten Kategorien im Auslandsmarkt neu definiert (z. B. keine Osterwaren in muslimischen Ländern) und die Sortimentszusammensetzung an abweichenden Konsumentenpräferenzen (etwa höherer Anteil an Saisonwaren in Japan⁵⁵⁵) ausgerichtet.

Abbildung 23: Beispiel für eine Warengruppenkonzeption

Warengruppenkonzeption für einen auf Lebensmittel ausgerichteten großflächigen Einzelhandelsmarkt			
Warengruppen-Kategorie	Sortiments-anteil	Bezeichnung	Beispielartikel
Pflicht	 50 %	Grundnahrungsmittel	Zucker, Brot, Butter
Ergänzung	 30 %	Gebrauchsgüter für die Küche	Backpapier, Schneebesen
Profilierung	 10 %	Baby- und Kinderbedarf	Windeln, Babycreme, Kinderspielzeug
Saison	 10 %	Saisonwaren "Ostern"	Ostergras, Schokoladenhasen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Metro (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 76.

Die maßgebliche Entscheidungsgrundlage für die Zusammensetzung und Präsentation des Warensortiments einer Geschäftsstätte ergibt sich dabei aus den Hauptzielgruppen⁵⁵⁶ und den daraus resultierenden Kundenanforderungen, die im jeweiligen Auslandsmarkt unterschied-

⁵⁵⁵ In Japan werden beispielsweise allein rund 7 % des Einzelhandelsumsatzes durch Geschenke erzielt, insbesondere an zwei Geschenkterminen zur Jahresmitte und zum Jahresende. Siehe dazu Kapitel 3.1.3.3 über die Geschenk- und Verpackungsmentalität der Japaner und Larke: Retailing in Japan, S. 50.

⁵⁵⁶ Zum Beispiel: „Familie mit ein bis drei Kindern und gutem Einkommen“ (Real); „Ein- bis Zweipersonenhaushalte älterer Menschen“ und „Großfamilien mit vier und mehr Personen“ (Extra). Vgl. Metro (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 76.

lich zum Heimatmarkt ausfallen können. Die auf ein Land oder eine Region spezialisierten Warengruppenmanager legen in enger Zusammenarbeit mit Marktforschungs-, Einkaufs- und Vertriebsmitarbeitern relative Anteile für die Sortimentszusammenstellung fest.

Obwohl das Warengruppenmanagement als dynamischer Prozess charakterisiert werden kann, müssen (in Abhängigkeit von der Konsumnachfrage im Auslandsmarkt) beim Markteintritt zunächst quantitative Vorgaben für die einzelnen Warenbereiche, -gruppen, -untergruppen und lokal erforderliche Zusatzartikel zusammengestellt werden. Diese Entscheidungen orientieren sich vor allem am geplanten Absatzvolumen aller Artikel.

Die Sortimentsplanung wird in wissenschaftlichen Publikationen zur Handelsinternationalisierung häufig mit dem Schwerpunkt „*Standardisierung versus Anpassung von Handelsleistungen*“ diskutiert.⁵⁵⁷ Hier soll auf die in der Praxis⁵⁵⁸ vorwiegend vorzufindenden Mischstrategien eingegangen werden. Dazu wird eine über Basis- und Ergänzungswaren hinausgehende Systematisierung⁵⁵⁹ von Sortimentsentscheidungen bei der Internationalisierung vorgeschlagen, die sich aus vier Kategorien zusammensetzt:

- länderübergreifendes Globalsortiment („*Global Core Assortment*“),
- länderübergreifendes Regionalsortiment („*Regional Core Assortment*“),
- länderspezifisches Regionalsortiment („*National Region Specific Assortment*“) und
- länderspezifisches Lokalsortiment („*Local Assortment*“).

(1) Das länderübergreifende Globalsortiment wird aus den Sortimenten aller bearbeiteten Ländermärkte gebildet und umfasst idealtypisch Waren von Markenartikelherstellern (z. B. „*Coca-Cola*“ der gleichnamigen Firma oder „*Pringles*“ von Procter & Gamble) oder Handels- und Eigenmarken global einsetzbarer Produkte (z. B. „*Kirkland*“ Kaffeepulver von Costco). Diese Sortimente werden in der Regel zentral beschafft und in den Distributionskanal der Auslandsunternehmen eingesteuert. Die jeweilige Regional- oder Landesgesellschaft wird meist von der Konzernzentrale dazu verpflichtet, das länderübergreifende Globalsortiment zu listen, damit sich globale Skalen- und Synergieeffekte einstellen können. In diesem Zusammenhang wird festgestellt, dass die geographische Route der Absatzinternationalisierung von Handelsunternehmen vielfach dem Bekanntheitsgrad und der bereits vorhandenen

⁵⁵⁷ Zur Diskussion über Vor- und Nachteile von Sortimentsstandardisierung oder –adaption siehe zum Beispiel Zentes; Swoboda: Globalisierung des Handels, S. 3 ff., insbes. S. 18, oder Herold: Internationale Wachstumsstrategien, S. 226 ff.

⁵⁵⁸ „*Product ranges will need to be adjusted for slightly any market. However, most retailers will seek to retain their merchandise range as much as possible.*“ Alexander: International Retailing, S. 306.

⁵⁵⁹ Siehe hierzu z. B. Mukoyama: The standardization – adaptation problem of product assortment in the internationalization of retailers, S. 239.

Akzeptanz von Artikeln des länderübergreifenden Globalsortiments in den einzelnen Märkten folgt.

(2) Hersteller produzieren häufig Artikel unterschiedlicher Nuancen für den Handel, da regional unterschiedliche Geschmacksrichtungen⁵⁶⁰ oder Rezeptur-⁵⁶¹ und Verpackungsvorschriften beachtet werden müssen. Diese Regionalisierung schlägt sich naturgemäß auch auf die Sortimente der Handelsunternehmen nieder, die nicht länderübergreifend standardisiert angeboten werden. Herstellerbedingte „*Regional Core Assortments*“ werden dem Handel meist von denselben Produzenten angeboten wie „*Global Core Assortments*“. Während herstellerbezogene Regionalisierung bei der länderübergreifenden Sortimentsanpassung für den Handel meist unproblematisch bleibt, gilt es, intern und auf regionaler Ebene diejenigen Artikel zu identifizieren, die in mehreren Ländern gleichzeitig angeboten werden können (z. B. Schwarzbrotssortiment in Nordeuropa, Duftreissortiment in Südostasien), um auch hier Skalen- und Synergieeffekte zu nutzen.⁵⁶²

Eine länderübergreifende Sortimentsbündelung für globale oder zunächst regionale Sortimente führt zur Reduktion von Transaktionskosten (z. B. durch die einheitliche Listung). Außerdem wird dadurch auch eine Erhöhung von Beschaffungsvolumina erreicht, die dann mit entsprechenden Kostendegressionen verbunden sind. Allerdings bleibt die Zahl der Kooperationspartner auf länderübergreifender Ebene begrenzt, da sich die Sortimentsstandardisierung nicht auf alle Warengruppen ausweiten lässt. Z. B. wird bei Waren wie Frischfleisch mit einer Vielzahl nationaler Partner gearbeitet, da die Kunden je nach Zielmarkt unterschiedliche Sorten, Größen, Schnittweisen oder etwa Herkunftsgebiete für Fleischwaren verlangen.

(3) Länderspezifische Regionalsortimente werden auf die Wettbewerbs- und Nachfragesituation in der jeweiligen Landesregion zugeschnitten.⁵⁶³ Diese Sortimentsdifferenzierung wird in Deutschland an Unterschieden zwischen Sortimentskategorien in Bayern oder etwa Schleswig-Holstein deutlich und kann in anderen Ländern noch stärker regional voneinander abwei-

⁵⁶⁰ In Großbritannien etwa werden aus Geschmacksgründen andere Kaffeesorten nachgefragt als in Frankreich. Vgl. Tietz: Euro-Marketing, S. 234.

⁵⁶¹ Beispielsweise wird bei der Herstellung japanischer Schokolade mehr pflanzliches Öl verarbeitet als in anderen Ländern. Durch das Öl verändert sich der Geschmack japanischer Schokolade, etwa im Vergleich zu Schokolade aus Deutschland, Belgien oder den Niederlanden. Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 53.

⁵⁶² Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

⁵⁶³ Zum Teil wird lokal vorzuhaltendes Sortiment auch als „*peripheral assortment*“ bezeichnet. Vgl. Mukoyama: The standardization – adaptation problem of product assortment in the internationalization of retailers, S. 237.

chen.⁵⁶⁴ Fasst man alle Regionalsortimente eines Landes zusammen, kann hieraus auf das landestypische Sortiment geschlossen werden. Diese Zusammenfassung erweist sich zwar häufig aus organisatorischer Sicht (auf die Landesebene bezogen) als sinnvoll, wird jedoch in Märkten mit starker regionaler Prägung (z. B. Schweiz oder Belgien) verzerrt. Liegen keine wesentlichen regionalen Unterschiede in einem Land vor, wird das länderspezifische Regionalsortiment entsprechend „*landeskonform*“ ausgestaltet.

(4) Des Weiteren kann ein landesspezifisch lokales Sortiment unterschieden werden, welches pro Filiale bzw. Standort eruiert wird. Diese Mikromarktbetrachtung erfolgt dann in der Regel über die Gestaltung des filialspezifischen Warengruppenmanagements,⁵⁶⁵ ähnlich der nationalen Sortimentspolitik. Besonders das lokale Ergänzungssortiment stellt eine Herausforderung für internationale Handelsmanager dar: Ein lokal angepasstes Randsortiment dient dazu, das Sortiment aus Kundensicht zu komplettieren,⁵⁶⁶ obwohl es nicht direkt zur Umsatzgenerierung beiträgt. Vielmehr trägt das „*Local Psychological Assortment*“⁵⁶⁷ durch die Stützung der Sortimentsbreite zur Wahrnehmung der Betriebstypenkompetenz auf lokaler Ebene bei. Gleichzeitig zielt das lokale Randsortiment auf die Akzeptanz eines ausländischen Händlers ab, der nicht als extern wahrgenommen werden möchte, sondern die lokalen Bedürfnisse über das Sortiment aus Kundensicht bedienen will. Obwohl „*psychologisch wirksame*“ Artikel des Ergänzungssortiments keine hohe Umschlagshäufigkeit aufweisen, wird dem Handelsunternehmen ohne das zusätzliche Warenangebot unter Umständen auch die Kompetenz bei anderen Artikeln abgesprochen. Wird davon ausgegangen, dass die Kunden internationalen Handelsunternehmen kritischer begegnen als nationalen Anbietern, dann müssen diese lokalen psychologischen Sortimentsfunktionen vom ausländischen Anbieter sogar stärker wahrgenommen und besser erfüllt werden als von der nationalen Konkurrenz.

⁵⁶⁴ Beispielsweise kaufen in Japan Stadtbewohner Pflanzen, die zur Zeit des Kaufs in Blüte stehen, wohingegen Bewohner auf dem Land jüngere Pflanzen vorziehen, die ihre Blüte noch vor sich haben. Vgl. Jonker: *Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan*, S. 100.

⁵⁶⁵ Siehe hierzu Rühl; Steinecke: *Filialspezifisches Warengruppenmanagement*, S. 111 ff.

⁵⁶⁶ Siehe hierzu auch die vorausgehenden Ausführungen zur betriebstypenspezifischen Warengruppenkonzeption.

⁵⁶⁷ Laut eines Handelsmanager, der die Tochtergesellschaft eines europäischen Lebensmittelkonzerns in Japan leitet, wird das lokale Randsortiment auch als „*local psychological assortment*“ bezeichnet. Siehe den Anhang für eine Übersicht zu den mit Handelsfachleuten und –Managern geführten Interviews.

2.2.2.2.3.2 Entscheidungen zum Einsatz von Eigenmarken

Ein Markenartikel beinhaltet das Versprechen, „auf den Kundennutzen ausgerichtete unverwechselbare Leistungen standardisiert in gleich bleibender oder verbesserter Qualität zur Erfüllung gegebener Erfordernisse anzubieten“.⁵⁶⁸ Markenartikel lassen sich differenzieren in Hersteller- und Handelsmarken(-artikel).⁵⁶⁹ Als Herstellermarken bezeichnet man Waren, die im Auftrag eines Produktionsbetriebes fabriziert, qualitativ verbürgt und markenrechtlich geschützt werden. Handelsmarken hingegen sind „Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen Handelsbetriebe Waren versehen oder versehen lassen, wodurch sie als Eigner oder Dispositionsträger der Marke auftreten.“⁵⁷⁰ In der Regel werden Handelsmarken zu geringeren Preisen angeboten als vergleichbare Herstellermarken.⁵⁷¹

Die Frage der strategischen Positionierung von Handels- im Unterschied zu Herstellermarken wird in verschiedenen Handelsbranchen und -bereichen diskutiert,⁵⁷² derzeit insbesondere im Hinblick auf die „*Internationalisierbarkeit*“ nationaler Marken und deren mittel- bis langfristigen Marktanteil in bestimmten Segmenten.⁵⁷³ Denn Handelsmarken konkurrieren vermehrt mit Herstellermarken und haben sich inzwischen als wesentlicher Bestandteil einiger Warengruppen sowie Betriebstypen (insbesondere Harddiscounter) etabliert.⁵⁷⁴

Die Substitution von Hersteller- durch Handelsmarken kommt allerdings aus Gründen der hohen Kostenbelastung für die Händler und der komplexen Abstimmung des absatzpolitischen Instrumentariums fast nur für Großbetriebe des Einzelhandels in Frage. Hier wird eine Tendenz der Verdrängung von Hersteller- durch die Handelsmarken vor allem dann festgestellt, wenn Markenartikelhersteller beginnen, abnehmende Handelsunternehmen im Rahmen ihrer Vertriebs- oder Entgeltpolitik einzuschränken.⁵⁷⁵

Das Handelsmarkenmanagement zielt im In- und Ausland originär auf die Profilierung und Imagestützung von Ware und Betriebsstätte, fester Kundenbindung, Renditeerhöhung, Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber den Herstellern sowie der Schließung von Sorti-

⁵⁶⁸ Vgl. Bruhn: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, S. 7.

⁵⁶⁹ Die Begriffe Markenartikel und Marke werden hier synonym verwendet.

⁵⁷⁰ Bruhn: Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb, S. 10.

⁵⁷¹ In einer Untersuchung des Marktforschungsinstituts ACNielsen, in der 36 Länder untersucht wurden, konnte festgestellt werden, dass Handelsmarken durchschnittlich um 31 % niedriger bepreist werden als entsprechende Herstellermarken. ACNielsen (Hrsg.): The Power of Private Label, S. 5.

⁵⁷² Zu Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Handelsmarken siehe z. B. Dumke: Handelsmarkenmanagement, S. 55 ff.

⁵⁷³ Vgl. Backhaus; Bieling: Internationalisierung und Markenführung, S. 8.

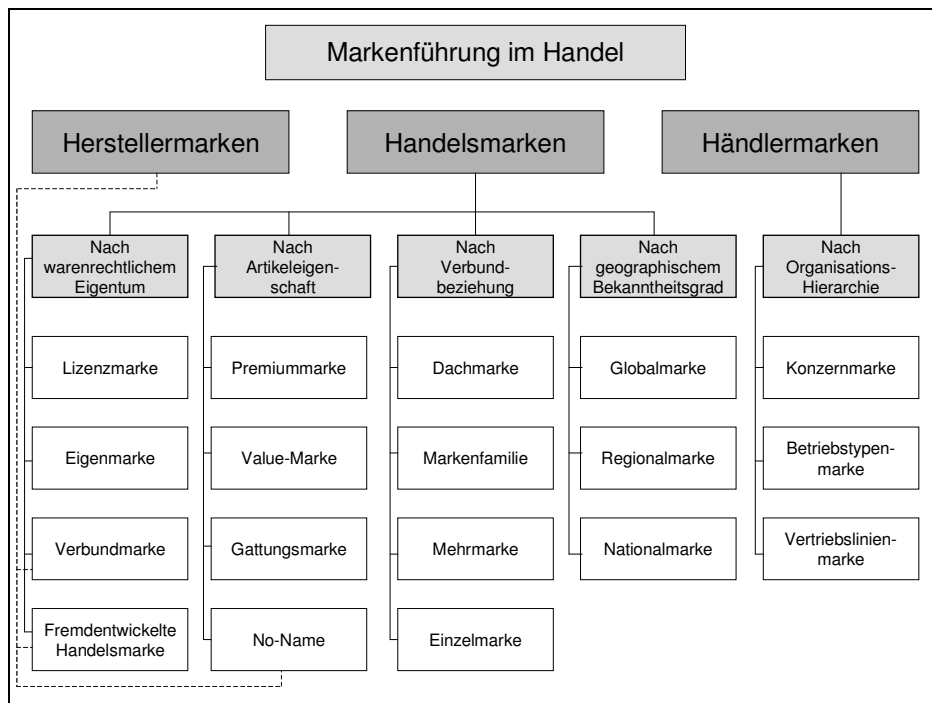
⁵⁷⁴ Vgl. Barth; Schmekel: The changing role of German hard discount store formats, S. 41.

⁵⁷⁵ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 68.

mentislücken ab.⁵⁷⁶ Die Zielsetzungen von Handelsmarken können je nach Warengruppe variieren und erfahren sortimentsspezifisch eine unterschiedlich starke Bedeutung.

Die definitorische Abgrenzung von Markenartikeln bzw. Hersteller-, Handels-⁵⁷⁷ und Händlermarken erfolgt uneinheitlich, so dass für eine einheitliche Begriffsverwendung⁵⁷⁸ zunächst eine eindeutige Abgrenzung und Systematisierung der Begriffe vorgenommen wird anhand der Kriterien: (1) warenrechtliches Eigentum, (2) Arteikeleigenschaft, (3) Verbundbeziehung und (4) geographischer Wirkungskreis sowie (5) der Hierarchieebene bei Händlermarken. In der unten stehenden Übersicht sind die verschiedenen Kategorien zunächst visualisiert, bevor sie im Einzelnen erörtert werden:

Abbildung 24: Systematisierung der Markenführung im Handel



Quelle: Eigene Darstellung.

(1) Handelsmarken lassen sich anhand des warenrechtlichen Eigentums der Marke in Lizenzmarken, Eigenmarken, Verbundmarken und fremdentwickelte Handelsmarken einteilen. Das warenrechtliche Eigentum geht oft einher mit Entscheidungsmacht während der Produktent-

⁵⁷⁶ Zu Zielen der Handelsmarke siehe Ahlert; Kenning; Schneider: Markenmanagement im Handel, S. 43 f. Eine weiterführende Bestimmung unternehmensinterner, kunden-, hersteller- und konkurrenzbezogener Ziele liefert Dumke: Handelsmarkenmanagement, S. 96.

⁵⁷⁷ Z. B. werden Handels- und Eigenmarken synonym verwendet. Vgl. Gollnick; Schindler: Neue Formen der Zusammenarbeit von Hersteller und Handel, S. 380 f.

⁵⁷⁸ Auf die Begriffskennzeichnung wird z. B. in Kapitel 3.1.3.4 zum Markenbewusstsein japanischer Konsumenten und in Kapitel 5.2.1.3 bei der Präferenzmessung von Einkaufsstätten im Hinblick auf Handelsmarken zurückgegriffen.

wicklung.

Als eine jüngere Erscheinungsform der Handelsmarke wird die Lizenzmarke bezeichnet. Hier erfolgt die Lizenzübertragung nicht vom Hersteller auf das Handelsunternehmen, sondern eine Handelsmarke wird durch Lizenzierung einem anderen Handelsunternehmen angeboten, wie etwa die Verbreitung der von „*New Yorker*“ vertriebenen Handelsmarke „*Fishbone*“ über unternehmensfremde Handelsfilialen.⁵⁷⁹

Bei Eigenmarken hingegen kontrollieren Handelsunternehmen die gesamte Wertschöpfungskette der Markenware. Beispielsweise lässt der Karstadt-Quelle-Konzern für sein Sportsegment die Eigenmarke „*Alex-Athletics*“ produzieren.⁵⁸⁰ Einzelhändler vergeben die von ihnen definierten Warenspezifikationen und Markenlizenzen für einen bestimmten Artikel über Ausschreibungen. Das bedeutet, unterschiedliche Chargen eines Artikels werden jeweils von einem anderen Hersteller produziert, ohne dass dies für den Endkunden ersichtlich wird. So ist davon auszugehen, dass die Handelsmarke „*Tandil*“ von unterschiedlichen Herstellern im Auftrag für Aldi hergestellt wird. Kann ein Handelsunternehmen durch vertikale Integration ein Produkt auch selbst erzeugen, kann von einer reinen Eigenmarke gesprochen werden, wie bei „*Amaroy*“ Kaffee der Aldi-Gruppe.

Für die Positionierung von Verbundmarken (sog. „*tie-in brands*“) werden Handelsunternehmen als exklusive Partner der Hersteller an der Produktentwicklung beteiligt. Zum Beispiel entwickelt und vermarktet Medion in Zusammenarbeit mit Aldi das Mobiltelefon des britischen Mobilfunkgeräteherstellers Sendo.⁵⁸¹

Fremdentwickelte Handelsmarken hingegen werden dem Händler vom Hersteller in veränderter äußerlicher Erscheinung (Label, Verpackung etc.) zum Verkauf übereignet. Zahlreiche Beispiele finden sich etwa beim Harddiscounter Aldi: Anhand eindeutiger Veterinärkontrollnummern für Milch-, Fleisch- und Fischwaren lässt sich feststellen, welcher Hersteller die Handelsmarken originär produziert hat, etwa Bica-Drink (Molkerei Alois Müller), Desira Joghurt (J. Bauer Milchverarbeitung), Milesco Mozzarella (Zott), Royal Camembert (Alpenhain), Milfina (Breisgaumilch) usw.

(2) Handelsmarken lassen sich neben dem Schutzrechtseigentum auch anhand der Artikeldimensionen Preis- und Qualitätsniveau untergliedern in die Kategorien:

⁵⁷⁹ Vgl. Bruhn: Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb, S. 15.

⁵⁸⁰ Vgl. Karstadt Quelle AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 75 f.

⁵⁸¹ Vgl. Lücke: Aldi verkauft günstige Sendo-Handys, o. S.

- (a) Premium-Handelsmarken,
- (b) Value-Handelsmarken,
- (c) Gattungsmarken sowie
- (d) No-Name-Waren (ohne wesentliche Markierung).⁵⁸²

(a) Premium-Handelsmarken sind dadurch gekennzeichnet, dass sie bei den Konsumenten ein höheres Ansehen (z. B. Prestige oder Lebensstilvermittlung) genießen als klassische Handelsmarken, so dass neben einem Grund- auch ein wertsteigernder Zusatznutzen gedeckt werden kann. Beispielsweise bietet die Rewe-Handelsgruppe im Lebensmittelsortiment über die Premium-Handelsmarke „Füllhorn“ qualitativ hochwertige Waren aus kontrolliert ökologischem Anbau an. Mit Premium-Marken geht in der Regel auch ein erhöhter Preis einher, in einigen Fällen liegt er über den Herstellermarkenpreisen.⁵⁸³

(b) Klassische Handelsmarken (sog. „Value Brands“) werden deutlich günstiger angeboten als Premium-Handelsmarken und Zweit- bzw. Drittmarken der Hersteller. Dabei besteht häufig eine qualitative, inhaltliche und äußerlich erkennbare Ähnlichkeit zu gleichartigen umsatzstarken Herstellermarken. Handelsmarken werden von Markenartikelherstellern anfänglich häufig zur Auslastung von Produktionskapazitäten genutzt. Zu Beispielen⁵⁸⁴ klassischer Handelsmarken beim Discounter Aldi zählen etwa die „Volume & Value“-Handelsmarken Ibu Chips (Bahlsen Snacks) oder Big-Bumix Fruchtgummis (Haribo).

(c) Gattungsmarken bezeichnen Waren, die im unteren Qualitäts- und Preissegment angesiedelt sind und dem Konsumenten eine gleich bleibende Niedrigpreisqualität offerieren. Diese sog. „generic brands“ sind vor allem im Nahrungsmittelsortiment zu finden und zielen auf Kundenbindung durch die Demonstration von Preiswürdigkeit der Geschäftsstätte über Gattungsmarken, wie beispielsweise die Gattungsmarke „JA!“ der Rewe-Gruppe.

(d) Nicht zu verwechseln mit Gattungsmarken sind sog. „No-Names“. Dadurch werden Waren bezeichnet, die keine wesentliche Markierung erfahren, sondern lediglich mit den erforderlichen Inhaltsangaben, schlichter Verpackungsgestaltung und niedrigen Preisen ausgezeichnet sind; Z. B. Mehl und Zucker mit Herkunfts- und Typenbezeichnung. Hierzu zählen

⁵⁸² Weitere Eigenschaften, an denen Handelsmarken typologisiert werden könnten, sind beispielsweise Preiskonstanz, Werbeintensität, Anspruchsniveau, nationaler Bekanntheitsgrad, nationaler Distributionsgrad, Verkehrsgeltung, Zusatznutzen oder Markenrecht. Vgl. Bruhn: Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb, S. 11.

⁵⁸³ Neben der Qualität werden höhere Preise als bei Herstellermarken mit hohen Importkosten von Handelsware (z. B. Pastagerichte in Finnland) oder kleineren Gebinden (z. B. Seife in Singapur) begründet. Vgl. ACNielsen (Hrsg.): The Power of Private Label, S. 19. Siehe hierzu auch Dumke: Handelsmarkenmanagement, S. 1 ff.

⁵⁸⁴ Siehe hierzu auch die genannten Beispiele im Zusammenhang mit fremdentwickelten Handelsmarken.

beispielsweise auch traditionelle landwirtschaftliche Handelswaren, wie Kartoffeln oder Äpfel, die beim Verkauf loser Gebinde unmarkiert sind und nur mit Anbaueigent, Sortenbezeichnung, Preis- und Mengenangaben versehen werden.

(3) Eine weitere Unterscheidung von Marken erfolgt anhand von Verbundbeziehungen: Eine Dach- oder Hausmarke wird für unterschiedliche Artikel innerhalb einer Geschäftsstätte eingesetzt, beispielsweise profiliert die Spar-Handelsgruppe ihre Geschäftsstätten über die Dachmarke „*Die Sparsamen*“. Als untergeordnete Dachmarke können Sortimentsmarken („*A&P*“ im Lebensmittelsortiment bei Tengelmann) bezeichnet werden. Warengruppenmarken (z. B. „*Mibell*“ für Molkereiprodukte bei Edeka) hingegen werden definitorisch als Markenfamilie zusammengefasst. Ein Handelsunternehmen führt häufig auch sog. „*Mehrmarken*“ nebeneinander, z. B. die unterschiedlich positionierten Handelsmarken „*Erlenhof*“ und „*JA!*“ der Rewe Gruppe. Verfügt ein Sortiment über ein breites Markendach, wird dadurch die Einführung von Neuheiten zusätzlicher Handelsmarkenartikel erleichtert. Schließlich werden sog. Einzel- oder Monomarken unterschieden, bei denen lediglich ein einzelner Artikel durch das jeweilige Handelsunternehmen markiert wird, etwa „*Golden Sun*“ für reines Pflanzenöl bei Lidl. Die Handelsmarken sollen auf der jeweiligen Verbundebene artikel- und sortimentspezifische Handelsleistungen dokumentieren (vor allem Preiswürdigkeit) und ein eigenes Markenimage zu Gunsten der Zielerreichung⁵⁸⁵ (z. B. Geschäftsstättentreue) des Handelsunternehmens präsentieren.⁵⁸⁶

(4) Eine alternative Klassifizierung von Handelsmarken kann über den geographischen Bekanntheitsgrad in globale, regionale und lokale Handelsmarken erfolgen. Globale Handelsmarken werden standardisiert auf allen bearbeiteten Ländermärkten eingesetzt,⁵⁸⁷ wohingegen regionale Marken nur für bestimmte Weltregionen, z. B. Europa, entwickelt werden. Beispielsweise setzt Aldi für Gemüse- und Obstkonserven die Handelsmarke „*Sweet Valley*“ weltweit ein. Tengelmann nutzt den Markennamen A&P in Deutschland, Italien, den Niederlanden, USA und Österreich.⁵⁸⁸ Ein Beispiel für eine europäische Regionalhandelsmarke ist die im Mittelpreissegment geführte Handelsmarke „*O’Lacys*“ der Metro Group, die sortimentsübergreifend eingesetzt wird. Für global und regional eingesetzte Marken gelten beson-

⁵⁸⁵ Siehe hierzu die vorausgehenden Verweise auf Ziele der Handelsmarkenführung auf den vorigen Seiten.

⁵⁸⁶ Vgl. Omar: Retail Marketing, S. 204.

⁵⁸⁷ Beispielsweise hat die Schwarz-Gruppe bei der Expansion ihrer Lidl-Filialen nach Schweden Probleme mit der Einführung ihrer Globalmarke. Schwedische Milchunternehmer weigern sich Lidl zu beliefern, weil sie darauf bestehen, dass ihr eigenes Erzeuger-Logo auf der Verpackung zu sehen ist. Vgl. o. V.: Probleme bei Expansion, S. 13.

⁵⁸⁸ Vgl. Ahlert; Kenning; Schneider: Markenmanagement im Handel, S. 30.

dere Entwicklungskriterien, wie z. B. leichte Aussprache, hohe Schrift- und Symbolwirkung sowie Stimulierung der richtigen Assoziation in allen Zielmärkten.⁵⁸⁹

Im Rahmen der internationalen Sortiments- bzw. Markierungsstrategie haben Handelsunternehmen zu überprüfen, in welchem Umfang das globale oder regionale Markenangebot auf den spezifischen Auslandsmarkt übertragbar ist.⁵⁹⁰ Zusätzlich wird darüber entschieden, ob nationale Handelsmarken aufgebaut werden müssen, die später ggf. auch weiter internationalisiert werden können. Außerdem sind Entscheidungen über die Anteile von Handels- und Herstellermarken pro Betriebstyp oder Geschäftsstätte zu treffen.

(5) Neben der Markierung von Handelswaren besteht auch die Möglichkeit, eine Handelsunternehmung selbst oder deren einzelne Vertriebslinien durch sog. „Händlermarken“ am Markt zu positionieren. Händlermarken können analog der organisatorischen Hierarchieebenen im Handelsunternehmen in drei Segmente untergliedert werden. Es sind Dach- oder Konzernmarken (z. B. Metro Group) zu unterscheiden, darunter werden die sog. „Retail Brands“ bzw. Vertriebslinienmarken (z. B. das Sportfachgeschäft „Runners-Point“ und der „Neckermann“-Universalversand unter dem Dach des Karstadt-Quelle-Konzerns) angesiedelt. Weiterhin können auch Betriebstypen durch sog. „Store Brands“ am Markt positioniert werden, z. B. die beiden unterschiedlich markierten Fashion-Fachgeschäfte „SinnLeffers“ und „Wehmeier“ der Karstadt-Quelle-Gruppe oder die beiden unterschiedlich beworbenen Filialmarken „Saturn“ und „Media Markt“ für Elektronikfachmärkte der Metro Group.

Die Zielsetzung der Händlermarken besteht darin, ein Handelsunternehmen über einen starken Markennamen so zu positionieren, dass Konsumenten nicht mehr auf die Markierung der Artikel selbst achten, sondern darauf, in welchem Geschäft dieser gekauft wurde. Dieses Funktionsprinzip kommt zum Ausdruck durch die Artikelbenennung über den Namen des Handelskonzerns, etwa „Eine Hose von H&M“, „Ein Regal von IKEA“ oder „die Hühnersuppe von Aldi“.⁵⁹¹

Obwohl Händlermarken im Ausland eine neue Ausrichtung erforderlich machen können, z. B. unterschiedlich verwendete Schriftzeichen (etwa arabische, kyrillische, chinesische, koreanische, indonesische etc. im Unterschied zu romanischen Buchstaben bzw. Silben), werden stra-

⁵⁸⁹ Vgl. Tietz: Euro-Marketing, S. 248.

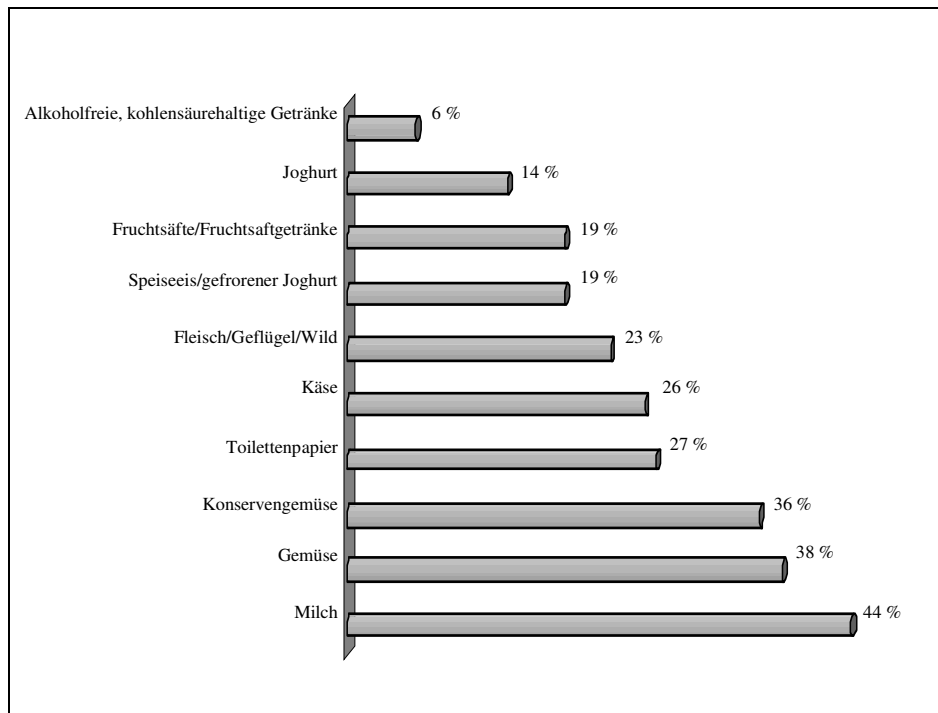
⁵⁹⁰ Der standardisierte Einsatz von Globalmarken wird dann problematisch, wenn Economies of Scale nicht ausreichend vorhanden sind oder das Markenimage sich von Land zu Land stark unterscheidet. Vgl. Aaker: Strategic Marketing Management, S. 282.

⁵⁹¹ Vgl. Roeb: Von der Handelsmarke zur Händlermarke, S. 294.

tegische Entscheidungen hinsichtlich der Anpassung von Händlermarken an Auslandsmärkte in der Praxis wenig umgesetzt.⁵⁹² Der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen liegt deshalb auf der Planung von Handelsmarkenanteilen beim grenzüberschreitenden Handel.

Die relativen Anteile von Handelsmarken am Sortiment der Lebensmittelhändler wachsen weltweit, wobei einige Warengruppen sich besonders eignen:

Abbildung 25: Internationale Handelsmarkenanteile nach Warengruppen



Quelle: ACNielsen (Hrsg.): The Power of Private Label, S. 12.

Wie die Übersicht zeigt, werden Milchprodukte, Gemüse bzw. Konservengemüse von Handelsunternehmen für eine Eigenmarkierung bevorzugt. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass sich starke Handelsmarkensortimente pro Land sehr unterschiedlich entwickeln (etwa Kosmetik in Westeuropa stark, in den übrigen Ländern eher moderat) oder Wachstum durch verschiedene Gründe hervorgerufen wird (z. B. durch die Erhöhung des Durchschnittspreises oder eine unterschiedliche Wahrnehmung der Konsumenten).⁵⁹³

Das Wachstum internationaler Handelsmarken ist im Vergleich zu internationalen Herstellermarken noch gering ausgeprägt⁵⁹⁴ und erfolgt je nach Ländermarkt von verschiedenen Aus-

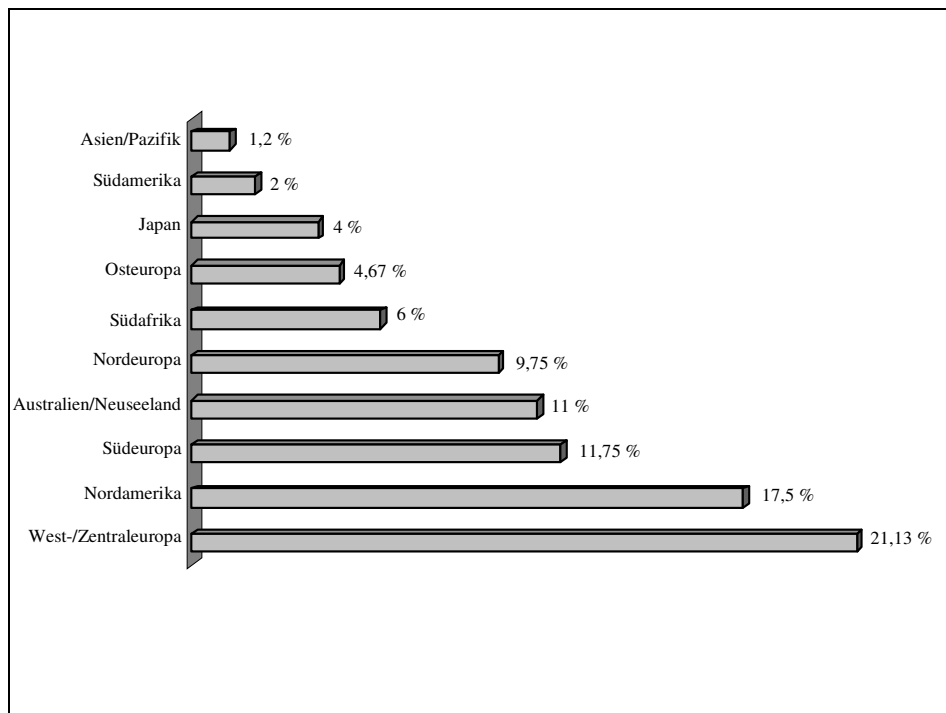
⁵⁹² Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

⁵⁹³ Vgl. Otto: Trends und Indikatoren von Handelsmarken im internationalen Vergleich, S. 213 ff.

⁵⁹⁴ Vgl. Ahlert; Kenning; Schneider: Markenmanagement im Handel, S. 30.

gangsniveaus aus und mit unterschiedlicher Intensität:⁵⁹⁵ Sind die Handelsstrukturen eines Landes weit entwickelt, dann werden auch Handelsmarken besonders erfolgreich vertrieben. In Schwellenländern hingegen dominieren Herstellermarken und der Markenwettbewerb findet eher zwischen lokalen und globalen bzw. regionalen Herstellermarken statt. Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens ACNielsen, in der 36 Ländermärkte auf Handelsmarkenmacht hin untersucht wurden, ergibt sich folgende Verwendung von Handelsmarken im internationalen Vergleich:

Abbildung 26: Handelsmarkenanteile im Ländervergleich



Quelle: Eigene Bearbeitung der Länderdaten von ACNielsen (Hrsg.): The Power of Private Label, S. 7.

Die Wachstumsintensität zeigt sich weltweit breit gestreut: Handelsmarkenanteile wachsen vor allem in den osteuropäischen Märkten, aber auch in den asiatischen Ländern, in Südamerika, Südafrika und Nordeuropa. Die folgende Zusammenstellung verdeutlicht das weltweite Handelsmarkenwachstum anhand der Top-10-Länder mit intensiver Handelsmarkenexpansion.

⁵⁹⁵ Vgl. Otto: Trends und Indikatoren von Handelsmarken im internationalen Vergleich, S. 215.

Abbildung 27: Top Ten der Länder mit hohem Handelsmarkenwachstum

	Land	Wachstum der Handelsmarken in %	Wachstum der Herstellermarken in %	Anteil der Handelsmarken am Gesamtmarkt in %
1	Polen	115	4	2
2	Philippinen	48	2	0
3	Tschechien	44	-2	4
4	Ungarn	44	8	8
5	Thailand	35	9	1
6	Kolumbien	31	11	2
7	Argentinien	31	19	2
8	Südafrika	28	7	6
9	Schweden	25	2	11
10	Japan	23	3	4

Quelle: Eigene Bearbeitung der Länderdaten von ACNielsen (Hrsg.): The Power of Private Label, S. 9.

Aus diesen und früheren Auswertungen⁵⁹⁶ ergibt sich, dass Handelsmarken die Herstellermarken weltweit in den Regalflächen der Geschäftsstätten verstärkt substituieren.

Aus planender Perspektive gilt es, Entscheidungen hinsichtlich der Handelsmarkenführung im Auslandsmarkt zu treffen. Dabei fällt vor allem auf, dass eine Konzeptübertragung im Hinblick auf handelsmarkenabhängige Betriebstypen wie Harddiscountern bei geringer Handelsmarkenakzeptanz im Ausland generell in Frage gestellt werden kann.⁵⁹⁷ Abgesehen von diesen „Extremfällen“ müssen expandierende Handelsunternehmen in Abhängigkeit vom Zielland über eine Ausweitung oder aber Reduktion von Handelsmarkenanteilen entscheiden, die Basis bildet der im Heimatmarkt oder für die jeweilige Zielregion bereits formulierte Handelsmarkenstandard. Die zwei alternativen Optionen im Rahmen der Markierungsstrategie lauten daher:

- Handelsmarkenreduktion oder
- Handelsmarkenexpansion.

⁵⁹⁶ Siehe neben der zitierten ACNielsen-Studie von 2003 auch die Auswertungen von 2000 mit ähnlicher Tendenz bei Otto: Trends und Indikatoren von Handelsmarken im internationalen Vergleich, S. 213 ff.

⁵⁹⁷ Beispielsweise wird vermutet, dass bei Kunden in herstellermarkenaffinen Ländern wie Japan ein hohes Akzeptanzproblem für die Geschäftsmodelle von Harddiscountern wie Aldi, Lidl, Norma oder Tip besteht.

Wird beispielsweise davon ausgegangen, dass sich der Handelsmarkenanteil eines französischen Konzerns wie Carrefour am Landesdurchschnitt orientiert (21 %) ⁵⁹⁸, dann wird bei einem Auslandsmarkteintritt in ein handelsmarkenspezifisches Niedrigniveau-land, z. B. Japan (4 %) ⁵⁹⁹, zu einer Handelsmarkenreduktion geraten.

Maßnahmen der Handelsmarkenexpansion können sich auf jede Ebene der Markenführung erstrecken. Z. B. können Dachmarken-, Markenfamilien- oder Mehrmarkenkonzepte im Rahmen bereits realisierter Handelsmarken in das länderindividuelle Sortiment aufgenommen werden. Gleichfalls können über die Zusammenarbeit mit lokalen Herstellern Handelsmarkeninnovationen zur Ausweitung des Handelsmarkenanteils führen.

Neben der Entscheidung über die Ausweitung oder Reduktion von Handelsmarkenprogrammen besteht die Herausforderung häufig auch darin, im Heimatmarkt etablierte Handelsmarken im Ausland bekannt zu machen. Das Image der Betriebsstätte wird aus Sicht der Konsumenten im Auslandsmarkt auch durch die angebotenen Handelsmarken bestimmt. Daher gilt die Ausrichtung des zu exportierenden Betriebstyps im Hinblick auf wachsende Handelsmarkenanteile im internationalen Warenkorb als kritische strategische Dimension. ⁶⁰⁰

2.2.2.2.3.3 Festlegung des Dienstleistungsniveaus im Markt

Handelsunternehmen lassen sich durch fremderstellte Sachleistungen charakterisieren, welche von eigenerstellten kundenspezifischen Dienstleistungen umhüllt werden. Dienstleistungen des Handels im weiteren Sinne ergeben sich somit aus den vier Handelsfunktionen Sachgüterumgruppierungs-, Bedarfsanpassungs-, Marktausgleichs- und Sachgüteraufbereitungsfunktion. ⁶⁰¹ Dienstleistungen im engeren Sinne (auch als Service-, Neben-, oder Zusatzleistung bezeichnet) umfassen alle marktfähigen Leistungen, die das Angebot der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft eines Anbieters zur Ausführung einer Dienstleistung erfordern. ⁶⁰²

Bei der Internationalisierung der Handelsleistung steht die Dienstleistung i. e. S. im Vordergrund möglicher Anpassungsnotwendigkeiten an lokale Nachfragepräferenzen. Obwohl sich Handelsunternehmen durch dienstleistungsorientierte Wettbewerbsstrategien eindeutig positionieren und differenzieren können, haben Dienstleistungsangebote im Sinne einer eigenstän-

⁵⁹⁸ Vgl. ACNielsen: The Power of Private Label, S. 7.

⁵⁹⁹ Vgl. ACNielsen: The Power of Private Label, S. 7.

⁶⁰⁰ Vgl. Alexander: International Retailing, S. 306.

⁶⁰¹ Zur Katalogisierung und detaillierten Beschreibung der einzelnen Handelsfunktionen siehe Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 27 ff.

⁶⁰² Vgl. Kleinaltenkamp: Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, S. 30.

digen Leistung⁶⁰³ bislang wenig Erwähnung gefunden, weder im nationalen noch im internationalen Kontext. Die Mehrheit der begrenzten Veröffentlichungen zu Dienstleistungen im Handel erörtert entweder das Umfeld, in der eine Dienstleistung das Kernangebot darstellt, oder isolierte Instrumente wertschöpfender Dienstleistungen.⁶⁰⁴

Ziele, die über das Angebot von Dienstleistungen erreicht werden sollen, bestehen vor allem in drei Richtungen:⁶⁰⁵

- Erhöhung der Neukundengewinnung, Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung,
- Ablenkung bzw. Umgehung des branchenspezifischen Preiswettbewerbs und
- Profilierung und Imageverbesserung gegenüber den Wettbewerbern.

Zur Erreichung dieser Ziele bedient sich ein Handelsunternehmen einer individuell zusammengestellten, facettenreichen Auswahl an Dienstleistungen.

Ein langfristig orientiertes Dienstleistungsangebot sollte für einen Auslandsmarkt im Hinblick auf fünf Dimensionen ausgearbeitet werden:⁶⁰⁶

- Anzahl der Leistungen (Servicespektrum),
- Umfang der Leistungen (Serviceprogramm),
- Qualität der angebotenen Leistungen (Serviceniveau),
- Abgeltung der Leistungen (Serviceentgelthöhe),
- Servicebetonung der Betriebsstätte (Serviceintensität).

Durch die Variation der verschiedenen Servicedimensionen kann ein modulares nationalspezifisches Dienstleistungsangebot aufgebaut werden. Zur Vereinfachung wird davon ausgegangen, dass eine Ausweitung von mindestens einer Dienstleistungskomponente als eine tendenzielle Dienstleistungserhöhung verstanden werden kann. Wird hingegen mindestens eine Komponente wesentlich zurückgestuft, führt die Entscheidung zu einer Dienstleistungsverminderung. Aggregiert zu Entscheidungen über das Dienstleistungsangebot bei der Auslandsmarktbearbeitung, präsentieren sich daher drei Möglichkeiten. Je nach Land wird

⁶⁰³ Z. B. die lebenslange Produktgarantie vom Bekleidungsversandhandelsunternehmen Land's End.

⁶⁰⁴ „The limited and fragmented research on retail services focuses on specific areas such as quality issues and store image.“ Homburg; Wayne; Fassnacht: Service Orientation of a Retailer's Business Strategy, S. 86.

⁶⁰⁵ Vgl. Tietz: Der Handelsbetrieb, S. 408.

⁶⁰⁶ Die genannten Dimensionen konnten aus zwei Publikationen kombiniert werden: Homburg; Hoyer; Fassnacht: Service Orientation of a Retailer's Strategy, S. 88, sowie Tietz: Der Handelsbetrieb, S. 408.

- ein höheres Dienstleistungsangebot (sog. „*Trading up*“⁶⁰⁷),
- ein gleich bleibendes oder
- ein niedrigeres Dienstleistungsangebot (sog. „*Trading down*“)

offeriert, als es für den Basismarkt konzeptioniert wurde. Das von den Konsumenten erwartete Dienstleistungsniveau hängt dabei naturgemäß vom spezifisch erarbeiteten Leistungskatalog eines Betriebstyps ab (z. B. „*dienstleistungsarmer*“ Discounter im Gegensatz zu „*dienstleistungsreichem*“ Fachgeschäft).

Eine Anpassung des Dienstleistungsangebotes an die Bedingungen des Zielmarktes kann aus drei Gründen ratsam sein. Zum ersten hängt der Dienstleistungsgrad von der Kundenerwartung im jeweiligen Ländermarkt ab. Auf Grund traditioneller oder kultureller Besonderheiten werden Dienstleistungen in einigen Ländern als selbstverständlich angenommen, während sie in anderen Märkten als außergewöhnliches Zusatzangebot⁶⁰⁸ oder aber als unnötige Belästigung verstanden werden. Beispielsweise wurde der bei Wal Mart in den USA selbstverständliche Einpackservice durch Zusatzpersonal am POS von Kunden in Deutschland abgelehnt und daraufhin für den deutschen Markt wieder eingestellt. In Japan hingegen hat Metro C&C den Dienstleistungsgrad des Selbstabholgroßhandels erhöht, indem inzwischen ein Lieferservice über einen externen Partner angeboten wird. Diese Entscheidung zeigt, wie eine Anpassung der Leistung an den Zielmarkt so tiefgreifend erfolgt, dass das fundamentale Merkmal der Betriebstypenkonzeption (bei Metro Cash & Carry: „*Abholkonzept*“) dadurch in Frage gestellt wird.

Ein internationales Handelsunternehmen sollte zunächst eruieren, welche Dienstleistungen im jeweiligen Markt als Kern- oder Nebenleistungen verstanden werden und inwieweit sie effektiv und effizient eingesetzt werden können. Zum zweiten spielt die Dienstleistungsangebote vergleichbarer Wettbewerber eine zentrale Rolle bei länderindividuellen Dienstleistungsentscheidungen. Es wird davon ausgegangen, dass das eigene Leistungsniveau sich mindestens an den Hauptwettbewerbern im entsprechenden Markt orientieren sollte.⁶⁰⁹ Durch Konkurrenzanalysen auf Einzelmarktebene sollte allerdings nicht nur das vorhandene Dienstleistungsniveau im Zielland erkundet, sondern auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit bzw. Profi-

⁶⁰⁷ Trading up meint die Bereicherung der Handelsleistung, Trading down die Entreicherung der Handelsleistung. Es wird auch von Funktionenreduktion und -expansion als marktstrategische Maßnahmen des Handelsbetriebes gesprochen. Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 31.

⁶⁰⁸ Vgl. Hünenberg: Internationales Marketing, S: 171.

⁶⁰⁹ In der Regel bestehen „*durchschnittliche*“ Ausprägungen einzelner Servicekomponenten. Vgl. Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, S. 108.

lierungsmöglichkeit im Vergleich zu Mitbewerbern herausgestellt werden. Zum dritten können interne Kosten-Nutzen-Rechnungen für die Beurteilung von Dienstleistungsalternativen durchgeführt werden. Sie sollen zeigen, ob eine dienstleistungsorientierte Geschäftsstrategie sich im jeweiligen Land monetär⁶¹⁰ oder nichtmonetär (etwa durch erhöhte Kundenzufriedenheit oder -loyalität) auszahlt.

Aus der Konkurrenzanalyse, der Kundenerwartung und den internen Kosten-Nutzen-Werten ergibt sich in der Regel ein landestypischer Dienstleistungsgrad aus branchen- und betriebstypenspezifischen Servicekomponenten, an denen sich internationale Handelsunternehmungen orientieren.

2.2.2.2.3.4 Bestimmung der zu erzielenden Handelsspanne über das Preisniveau

Über Handelsunternehmen wird häufig geschrieben, dass sie auf der Grundlage eines ausgereiften Betriebstypen, eines zweckmäßigen Waren- und Dienstleistungsangebotes sowie eines tragfähigen Unternehmensimages in einen Auslandsmarkt expandieren.⁶¹¹ Der Entgeltfaktor (dazu zählen Preise, Rabatte und Konditionen und davon abhängig auch die Handelsspanne)⁶¹² wird hingegen in wissenschaftlichen Analysen über Preisentscheidungen auf globalen Märkten oftmals vernachlässigt,⁶¹³ weil er auf internationalem Niveau als kaum vergleichbar gilt.

Als charakteristisch für das internationale Preismanagement werden dabei vier Merkmalsausprägungen angeführt:⁶¹⁴ Erstens entsteht ein höherer Informationsbedarf für Preisentscheidungen auf unterschiedlichen Zielmärkten im Ausland als im Heimatmarkt. Zweitens steigt mit der Anzahl der bearbeiteten Länder das Preisrisiko (etwa durch Währungsrisiken). Drittens wächst der Koordinationsbedarf von Preisaktivitäten (z. B. mengenabhängige Preisdifferenzierung oder Bonusprogramme) zwischen nationalen und internationalen Märkten. Viertens ergibt sich, u. a. durch die bereits beschriebenen Planungskomponenten wie Sortimentszusammensetzung oder Dienstleistungsniveau, eine erhöhte Komplexität und Variabilität für das Preismanagement auf internationalen Handelsmärkten.

Der Preis stellt eine zentrale Orientierungsgröße für Kunden und Wettbewerber dar und be-

⁶¹⁰ „[...] although retailers often acknowledge that a service-oriented business strategy can lead to higher profits, they may be afraid to apply this strategy because of a concern that significant costs may reduce profits. Therefore, it is far from obvious that a service-oriented business strategy pays off in terms of financial company performance.“ Vgl. Homburg; Hoyer; Fassnacht: Service Orientation of a Retailer's Business Strategy, S. 88.

⁶¹¹ Vgl. Alexander: International Retailing, S. 309.

⁶¹² Zu den Elementen der Entgeltstrategie gehören neben der Preispolitik auch die Konditionenpolitik, etwa in Form von Rabatten, Boni sowie Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. Den Schwerpunkt der folgenden Ausführungen bilden Preisentscheidungen und die davon abhängigen Handelsspannen auf internationalen Märkten.

⁶¹³ Vgl. Sander: Global Pricing, S. 437.

einflusst dadurch das Absatzvolumen eines Handelsunternehmens. Eine Preisfestlegung pro Auslandsmarkt wird als Entscheidung über das mengen- und qualitätsbezogene Entgelt eines Waren- sowie additiven Dienstleistungsangebotes für einen ausgewählten Zielmarkt im Ausland verstanden. Das Preis- und das Leistungsangebot bedingen sich daher häufig gegenseitig.⁶¹⁵

Die Preisbestimmung hängt von fünf Faktoren ab:⁶¹⁶ Betriebstyp, Kosten und Gewinn, Konkurrenz, Nachfrage sowie Umfeldfaktoren.⁶¹⁷ Weil die fünf Elemente nur Näherungslösungen zur Bestimmung des optimalen Preises bieten, stellt sich die Preispolitik im Handel als ein komplexes Entscheidungsfeld dar. Es bleibt problematisch, die Preisfestlegung nachvollziehbar zu erklären, und zwar aus drei Gründen:⁶¹⁸ Erstens verfügt ein Handelsmanager nie über vollständige Informationen darüber, welche Absatzmengen zu einem bestimmten Zeitpunkt bei alternativen Preisstellungen erzielt werden können. Zweitens lassen sich für Handelsbetriebe als Mehrproduktunternehmen artikelspezifische Preis-Absatz-Funktionen lediglich ex post und nur mit außerordentlichem Erhebungsaufwand zusammenstellen. Drittens gelten nicht für alle Warengruppen bzw. Artikel die gleichen Voraussetzungen hinsichtlich monopolistischer Spielräume der Preis-Absatz-Funktion.

Das dominierende Ziel der optimalen Preisbestimmung besteht in der langfristigen Gewinn- bzw. Handelsspannenmaximierung der Unternehmung. Ein hoher Gewinn muss jedoch langfristig nicht zwingend über hohe Preise realisiert werden,⁶¹⁹ so dass untergeordnete ökonomische (z. B. Marktanteil oder Distributionsquote) und vorökonomische (z. B. Preisimage und Preisvertrauen) Ziele verfolgt werden.⁶²⁰

Im internationalen Handelsgeschäft werden Endabnehmerpreise für einen bestimmten Auslandsmarkt von Preisverantwortlichen innerhalb einer vorgegebenen Bandbreite festgelegt. Die strategische Entscheidung hinsichtlich der Preislage und Preisbandbreite erfolgt hingegen in der Regel auf höheren Managementebenen, z. B. durch die Abstimmung zwischen dem zu-

⁶¹⁴ Vgl. Diller: Preispolitik, S. 348, und Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 42 ff.

⁶¹⁵ Beispielsweise kann ein sortimentspolitischer Zweck, wie z. B. ein zielgruppengerechtes Warenangebot, ohne die Berücksichtigung preispolitischer Interdependenzen kaum erfüllt werden. Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 203.

⁶¹⁶ Zur detaillierten Beschreibung der fünf Komponenten vgl. Backhaus; Büschken; Voeth: Internationales Marketing, S. 230, und Hünerberg: Internationales Marketing, S. 188.

⁶¹⁷ Als preisbestimmende Kennzahlen sind auch Umsatz und Absatz in die Preisermittlung einzubeziehen.

⁶¹⁸ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 204.

⁶¹⁹ Vgl. Stoffl: Preisdifferenzierung im Einzelhandel, S. 381.

⁶²⁰ Zum preispolitischen Zielsystem siehe Diller: Preispolitik, S. 45. Zu Zielen der Preisfestlegung im Handel vgl. Schröder: Handelsmarketing, S. 104 ff.

ständigen Regionalleiter und dem jeweiligen landesverantwortlichen Manager. Die Preislage wird für mehrere Jahre festgelegt, damit eine entsprechende Positionierung im Imageraum des Konsumenten erfolgen kann und andere absatzpolitische Instrumente gezielt darauf abgestimmt werden können.

Neben der Entscheidung für ein hohes, mittleres oder niedriges Preisniveau in einem Ländermarkt sind aus Sicht der Unternehmensführung vor allem die - über entsprechende Netto-Umsätze abzüglich Einstandskosten - auf einem Markt zu erreichenden Handelsspannen entscheidend.

Dazu bedarf es zunächst der Ermittlung eines relevanten Wertes für einen approximativen internationalen (Einkaufs-)Preisvergleich. Hierzu kann der sog. „*net-net-Preis*“ in Anlehnung an das internationale net-net pricing der Konsumgüterhersteller⁶²¹ herangezogen werden. Das net-net pricing berücksichtigt neben den theoretischen Anschaffungs- bzw. Einstandskosten auch die vom Hersteller gewährten Vergütungen und Nachlässe für den jeweiligen Auslandsmarkt sowie länderindividuelle Kosten, etwa für die Warenmanipulation, die Logistik oder die Absatzunterstützung. Außerdem sind dem Nettopreis aus Sicht des Handelsunternehmers Import- oder Export-Steuern bzw. Zollgebühren hinzuzurechnen (falls es sich bei den verglichenen Gütern um Importwaren handelt), um international vergleichbare Einstandskosten pro Auslandsmarkt zu erhalten.

Neben dem net-net-Preis sind noch weitere wichtige, z. T. schwer operationalisierbare Aspekte in einen internationalen Preis-Vergleich einzubeziehen, etwa Marketingunterstützungsmaßnahmen wie Sponsoring und Events oder kostenentlastende Dienstleistungen wie Regalpflege und Inventurhilfe seitens der Hersteller.

Wie bereits angedeutet, werden auf strategischer Ebene weniger die operativen Verkaufspreise berücksichtigt, über die in der Regel artikelspezifisch kurz- bis mittelfristig im Auslandsmarkt entschieden wird. Vielmehr werden strategische Preise innerhalb eines festgelegten Korridors vom Regional- oder Konzernmanagement vorgegeben. Denn Strategien für Preise beinhalten aufeinander abgestimmte, an den Unternehmenszielen ausgerichtete Ziel- und Handlungskonzepte zur Erschließung und Sicherung von Erfolgspotenzialen der Unternehmung.⁶²²

Auf strategischer Ebene und aus Sicht der Regionalleitung oder Konzernzentrale kommt da-

⁶²¹ Vgl. Gmünder: Kundenspezifisches Marketingcontrolling in der Konsumgüterindustrie, S. 844.

⁶²² Vgl. Diller: Preispolitik, S. 365.

her neben Verkaufspreisstruktur und -niveau den (über Netto-Umsätze abzüglich Einstandskosten erzielten) Handelsspannen als Wertschöpfung eine hohe Bedeutung zu. Im Rahmen von Entgeltstrategien werden daher Handelsspannen a priori festgelegt, wobei es zu entscheiden gilt, ob im Ausland

- geringere,
- äquivalente oder
- höhere Handelsspannen

als im Vergleichsmarkt erzielt werden können.

Entgelte und Handelsspannen stellen erfolgskritische Faktoren für die Handelsexpansion im ins Ausland dar. Wegen der weitgehenden Zurückhaltung sowie der wettbewerbstechnisch geforderten Diskretion internationaler Konzerne bezüglich Handelsspannen und im Ausland erzielter Einstandskosten sind allerdings zukünftig kaum empirische Untersuchungen diesbezüglich zu erwarten.⁶²³

Zwischenergebnis: Bisher wurden einzelne strategische Planungsfelder auf ihre Besonderheiten für die Auslandsmarktbearbeitung von Handelsunternehmen hin untersucht. Außerdem wurden bislang unberücksichtigte Aspekte (z. B. Entscheidungen hinsichtlich des Marktwachstums, der Profitabilität oder der relativen internationalen Sortimentszusammensetzung in Form von länderübergreifenden oder länderindividuellen Global-, Regional- oder Lokalsortimenten) für die Planung einer Auslandsexpansion im Handel herausgearbeitet.

In der nachfolgenden Schlussbetrachtung des Kapitels wird zusammengefasst, warum es für Einzelhandelsunternehmen notwendig scheint, Entscheidungen der Auslandsmarktexpansion simultan mittels eines übergreifenden Planungsprofils abzubilden und dabei die jeweiligen Besonderheiten des Zielmarktes zu erfassen.

⁶²³ Eine Gegenüberstellung der Deckungsbeiträge I und II von zwei Betriebstypen zweier Einzelhandelskonzernen aus unterschiedlichen Ländern kann aus den öffentlich zur Verfügung stehenden Daten nicht abgeleitet werden. Da DB I sich aus Netto-Umsatz – Einstandskosten ergibt und DB II = DB I abzüglich direkt zurechenbarer Warenkosten, kann man die Rechnung mit dem gegebenen Zahlenmaterial nicht durchführen. Auf Geschäftsfeld- bzw. Betriebstypenebene sind nur Zahlen zu den Netto-Umsatzerlösen und EBIT verfügbar (siehe z. B. Konzernabschluss der Metro Group 2002, S. 116). Insbesondere Einstandskosten pro Betriebstyp / Segment werden aus wettbewerbstechnischen Gründen nicht kommuniziert. Auch in der Handelsforschung gibt es keine aktuellen Beiträge, die vergleichende Deckungsbeitragsrechnungen für Handelsunternehmen auf Segment- bzw. Betriebstypenebene durchführen.

2.2.3 Schlussfolgerung: Notwendigkeit der Berücksichtigung von Länderspezifika zur Planung der Betriebstypenübertragung auf internationalen Absatzmärkten

Im Sinne einer Zwischenbilanz werden wesentliche Grundgedanken der vorausgehenden Abschnitte von Kapitel 2.2 kritisch reflektiert, Mängel am Status quo bisheriger Forschungsarbeiten aufgezeigt und die Notwendigkeit der Auslandsmarktplanung auf Einzelmarktebene für Handelsunternehmen herausgearbeitet.

Die Erfassung von Leistungsfähigkeit und Entwicklungspfaden bisheriger Internationalisierungstheorien⁶²⁴ diene dazu, sowohl eine rückblickende Darstellung wirtschaftswissenschaftlicher Auslandsmarktforschung zusammenzustellen, als auch den derzeitigen Forschungsbedarf in der Handelswissenschaft hinsichtlich vertriebsorientierter Konzeptionen⁶²⁵ zu kennzeichnen. Dabei konnte festgestellt werden, dass sich die Erforschung des Themenkomplexes inzwischen in viele Richtungen weiterentwickelt hat: von den Phasen „*Außenhandel & FDI*“ über „*Internationale Unternehmung*“, „*Globalisierung*“ bis hin zur Phase der „*weltweiten Vernetzung*“. Durch die Untersuchung dieser einzelnen Evolutionsstufen wurden trotz inzwischen fachübergreifend vorhandener betriebswirtschaftlicher Forschungsbereiche zum Thema Internationalisierung⁶²⁶ Defizite bei der Auslandsmarktplanung für Einzelhandelsunternehmen festgestellt.⁶²⁷

- Erstens sind bislang nur wenige Planungsmodelle oder Konzepte für Handelsunternehmen⁶²⁸ ausgearbeitet worden - denn die Mehrzahl der Ansätze konzentriert sich auf das Bezugsobjekt Industrie.
- Zweitens wird reales Verhalten von Unternehmen häufig nicht interpretiert, um daraus prognostische Schlüsse zu ziehen bzw. zukünftige Handlungsanweisungen zu begründen. Sondern das Verhalten von Unternehmen wird vergangenheitsorientiert aufgearbeitet, häufig ohne Aussagen darüber zu liefern, ob die beobachteten Muster der Auslandsmarkterweiterung auch zukünftig noch sinnvoll erscheinen.⁶²⁹

⁶²⁴ Siehe zur Evolution von Internationalisierungskonzepten Kapitel 2.2.1.

⁶²⁵ In Kapitel 2.2.2.1 werden Planungselemente für Einzelhandelsunternehmen erfasst, die es für mehrere Länder simultan zu bearbeiten gilt. In Kapitel 2.2.2.2 werden vertriebsorientierte Basisstrategien erörtert, die Händler aus Heimatmarktperspektive für einen individuellen Auslandsmarkt gestalten.

⁶²⁶ Z. B. im Rahmen der Themengebiete Beschaffungsmanagement, Investitionsplanung, etc.

⁶²⁷ Siehe zur Kritik am Status Quo bisheriger Forschungsarbeiten auch das Zwischenergebnis von Kapitel 2.2.1.

⁶²⁸ Z. B. das dynamische Modell der Handelsunternehmung von Vida; Fairhurst. Siehe Vida; Fairhurst: International expansion of retail firms - A theoretical approach for future investigations, S. 143 ff. Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.1.

⁶²⁹ Vgl. Oesterle: Fiktionen der Internationalisierungsforschung, S. 240 und Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 458.

- Drittens werden zahlreiche Ansätze auf einem sehr hohen Aggregationsniveau der ins Ausland expandierenden Unternehmung formuliert und differenzieren weder sektoren- noch branchenspezifisch,⁶³⁰ so dass sich abstrakte Gedankengänge nur schwer auf die Handelspraxis übertragen lassen.⁶³¹
- Viertens sind die meisten Ansätze wenig dynamisch, was zum Teil auf ihre ex-post-Ausrichtung zurückzuführen ist.⁶³² Eine weniger statische Betrachtung könnte auf einen wiederverwendbaren Charakter abheben, z. B. beim Eintritt in weitere Auslandsmärkte.
- Fünftens erklären zahlreiche Modelle die Absatzmarktausweitung auf weltweite Märkte unabhängig von Länderkonstellationen.⁶³³ Mit Ausnahme von Ansätzen zur Marktbearbeitungsreihenfolge⁶³⁴ sowie Abstufungen nach Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländern wird nicht zwischen verschiedenen Gruppen von Ländern oder wenigstens Regionen unterschieden.⁶³⁵ Diese fehlende Berücksichtigung der Heterogenität widerspricht geradezu dem lokalen Charakter des vertriebsorientierten Handels.⁶³⁶

Der Dynamik multinationaler Absatzmarktausdehnung im Handel werden die bisherigen Konzepte nicht gerecht.⁶³⁷ Deshalb wurden in Kapitel 2.2.2 eine Zusammenstellung und Systematisierung von handelsrelevanten Planungselementen aus Mehrmarkt- und Einzelmarktperspektive vorgenommen.⁶³⁸

Die Erfassung dieser handelsorientierten Internationalisierungsstrategien trägt dazu bei, den Erklärungsbedarf im Hinblick auf sektoren- und branchenspezifische Planung zu reduzieren (als Teilziel der vorliegenden Arbeit). Zusätzlich sind bislang weitgehend unberücksichtigte Bereiche⁶³⁹ vertriebsorientierter Auslandsmarktplanung für Handelsunternehmen herausgear-

⁶³⁰ So zum Beispiel das sog. „Eklektische Modell“, vergleiche hierzu die Kernaussage von Dunning in Kapitel 2.2.1.

⁶³¹ Vgl. Alexander; Myers: The retail internationalization process, S. 349.

⁶³² Beispielsweise geht der in Kapitel 2.2.2.1.2.1 vorgestellte länderübergreifende Timing-Ansatz idealtypisch davon aus, dass die Bearbeitungsreihenfolge von mehreren Auslandsmärkten entweder simultan oder sequentiell erfolgt, obwohl in der Handelspraxis Mischformen vorherrschen.

⁶³³ Zum Beispiel stellt Rugman die These auf, dass wesentliche Internationalisierungsaktivitäten großer Unternehmen nicht mehr global, sondern inzwischen wieder innerhalb regionaler Blöcke stattfinden, unabhängig von den Charakteristika der Länder. Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.1.

⁶³⁴ Beispielsweise greifen Johnson und Vahlne mit der „Psychic Distance Chain“ die Marktbearbeitungsreihenfolge in ihrem Modell auf. Siehe hierzu Kapitel 2.2.1.

⁶³⁵ Vgl. Kutschker; Schmid: Internationales Management, S. 460 f.

⁶³⁶ Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

⁶³⁷ Vergleiche auch die Aussagen von Brock; Barry: What if planning were really strategic? S. 543 f.

⁶³⁸ Siehe zu länderübergreifenden Ansätzen Kapitel 2.2.2.2.1 und zu länderspezifischer Planung des internationalen Handels Kapitel 2.2.2.2.2.

⁶³⁹ Beispielsweise für länderspezifische Ansätze wie die Marktwachstums- und Profitabilitätsstrategie oder Betriebstypenstrategie. Siehe hierzu die entsprechenden Kapitel 1, 4 und 5 in Kapitel 2.2.2.2.1.

beitet worden.

Die isolierte Darstellung von Entscheidungsoptionen stellt sich für die Planung einer verzahnten Auslandsmarktexpansion indes als unzuweckmäßig heraus. Für eine differenzierte handelsorientierte Aufarbeitung scheint es deshalb sinnvoll, die Einzeloptionen in einer übergreifenden Konzeption abzubilden.⁶⁴⁰

Ein entsprechender integrierender Entwurf erfordert außerdem, auf Branchen-, Funktions- und Länderebene zu argumentieren. Dabei werden zuvor getroffene Typologisierungen berücksichtigt, indem der Planungsentwurf nicht auf Konzernniveau, sondern auf der Ebene des strategischen Geschäftsfeldes „*Betriebstyp*“ angesiedelt wird⁶⁴¹ und sich an einem einzelnen Auslandsmarkt orientiert.⁶⁴²

Das bedeutet, die zuvor gezielt aus der Handelsperspektive aufbereiteten und sektorenspezifisch erörterten Entscheidungsfelder und Teilstrategien der Expansion in einen neuen Auslandsmarkt werden in ein umfassende Konzeption integriert. Auf diese Weise wird ein betriebstypenspezifisches⁶⁴³ Planungsprofil zur Darstellung individueller Entscheidungskombinationen erfasst, welches

- sowohl die Branchen- (z. B. Lebensmittelhandel)
- als auch die Funktions- (z. B. Absatz) sowie
- die Länderebene (z. B. Japan)

berücksichtigt und im Laufe der Zeit an veränderte Konsumentenpräferenzen, Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie an die Unternehmensentwicklung angepasst werden kann.

Als Instrument zur Planung des Unternehmenswachstums in einem spezifischen Auslandsmarkt wird dieser handelsspezifische Entscheidungskatalog in Kapitel 2.3 detailliert.

⁶⁴⁰ „*The formulation process for specific international marketing strategies has not been extensively studied.*“ Lim; Sharkey; Kim: Determinants of International Marketing Strategy, S. 104.

⁶⁴¹ Siehe hierzu insbesondere Kapitel 2.2.2.2.1.1 zur Betriebstypenstrategie.

⁶⁴² Siehe hierzu die Unterscheidung nach länderübergreifenden und länderspezifischen Ansätzen in Kapitel 2.2.2.2.1 und 2.2.2.2.2.

⁶⁴³ D. h. ein Strategiemodell auf Ebene einer strategischen Geschäftseinheit. Vergleiche hierzu Kapitel 1.2.3.2.2.

2.3 Ableitung eines Entscheidungsmodells zur Systematisierung handelsspezifischer Komponenten der Auslandsmarktplanung

Es besteht weitgehend Konsens darüber, dass die Aufgabe der Unternehmensplanung darin liegt, relevante Informationen zu beschaffen, zu ordnen, zu analysieren, zu bewerten und Entscheidungen abzuleiten,⁶⁴⁴ mit dem Ziel das Unternehmensverhalten im weltweiten Wettbewerbsumfeld festzulegen.⁶⁴⁵ Durch die Ableitung eines strukturierten Entscheidungsmodells zur Systematisierung handelsspezifischer Komponenten der Auslandsmarktplanung und die Zusammenstellung wesentlicher Handlungsoptionen für expandierende Handelsunternehmen wird ein inhaltliches „*Defizit der strategischen Umsetzung*“ in der Handelsforschung geschlossen⁶⁴⁶ und gleichzeitig ein sektorenspezifischer Beitrag zur Internationalisierungsforschung geleistet.

Nachdem im vorausgehenden Kapitel (Kapitel 2.2) der Planungsbedarf internationalisierender Handelsunternehmen vor allem in Hinblick auf die Anzahl der betrachteten Märkte unterteilt (länderübergreifende und länderindividuelle Planung) und zugehörige Entscheidungsfelder⁶⁴⁷ und Teilstrategien detailliert wurden, sollen diesen nun die jeweiligen alternativen Handlungsoptionen in einer Gesamtkonzeption zugeordnet werden. Es wird darauf hingewiesen, dass dieser Entwurf aus der Zusammenstellung wesentlicher Planungsalternativen⁶⁴⁸ für einen einzigen Auslandsmarkt abgeleitet wird, d. h. es wird nur „*länderspezifischer*“ Entscheidungsbedarf berücksichtigt.⁶⁴⁹

Neben der Ableitung einer Basiskonzeption zur Darstellung von Entscheidungskombinationen (Kapitel 2.3.1) werden zusätzlich verschiedene praxisnahe Anwendungsmöglichkeiten desselben aufgezeigt (Kapitel 2.3.2) und die Vorgehensweise zur Überprüfung des Planungsprofils am Beispiel des japanischen Marktes erläutert (Kapitel 2.3.3).

2.3.1 Das Entscheidungsmodell zur Darstellung von Strategiekombinationen

Im vorausgehenden Kapitel eins wurde festgestellt, dass der als „*global*“ gepriesene Handel bislang weitgehend regional geprägt ist und die Planung des Unternehmenswachstums für

⁶⁴⁴ Vgl. Rothgänger: Strategische Unternehmensplanung, S. 68.

⁶⁴⁵ Siehe hierzu die Ziele und das Wesen des Strategischen Management bei Müller-Stewens; Lechner: Strategisches Management, S. 15 f.

⁶⁴⁶ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.2.3.2.3.

⁶⁴⁷ Die Entscheidungsfelder und Teilstrategien werden in Kapitel 2.2.2.1 und 2.2.2.2 erarbeitet. Siehe hierzu z. B. die Abbildungen 16 und 18.

⁶⁴⁸ Siehe hierzu das vorausgehende Kapitel 2.2.

⁶⁴⁹ Zur Zweiteilung länderübergreifender und länderspezifischer Planungsbedarfe siehe Kapitel 2.1.3.

einen spezifischen Auslandsmarkt im Verhältnis zu Globalstrategien wenig untersucht wurde. Deshalb bedarf es einer systematischen Darstellung von Handlungsalternativen in modellhafter Aggregation,⁶⁵⁰ die als Basis zur Planung von Auslandsmarkteintritt, -erschließung und -bearbeitung mit einem im Heimatmarkt bereits erfolgreichen Betriebstypen eingesetzt werden kann. Weiterhin wurde herausgearbeitet, dass zur differenzierten Betrachtung ein auf Branchen-, Funktions- und Länderebene bezogener Entwurf erforderlich wäre, welcher wesentliche handelsspezifische Planungselemente und Handlungsoptionen in ein umfassendes Gedankengebäude integriert. Dieser Forderung wird in den nächsten Abschnitten durch die Ableitung eines länderindividuellen Planungskonzepts für den Einzelhandel auf Betriebstypenebene Rechnung getragen.

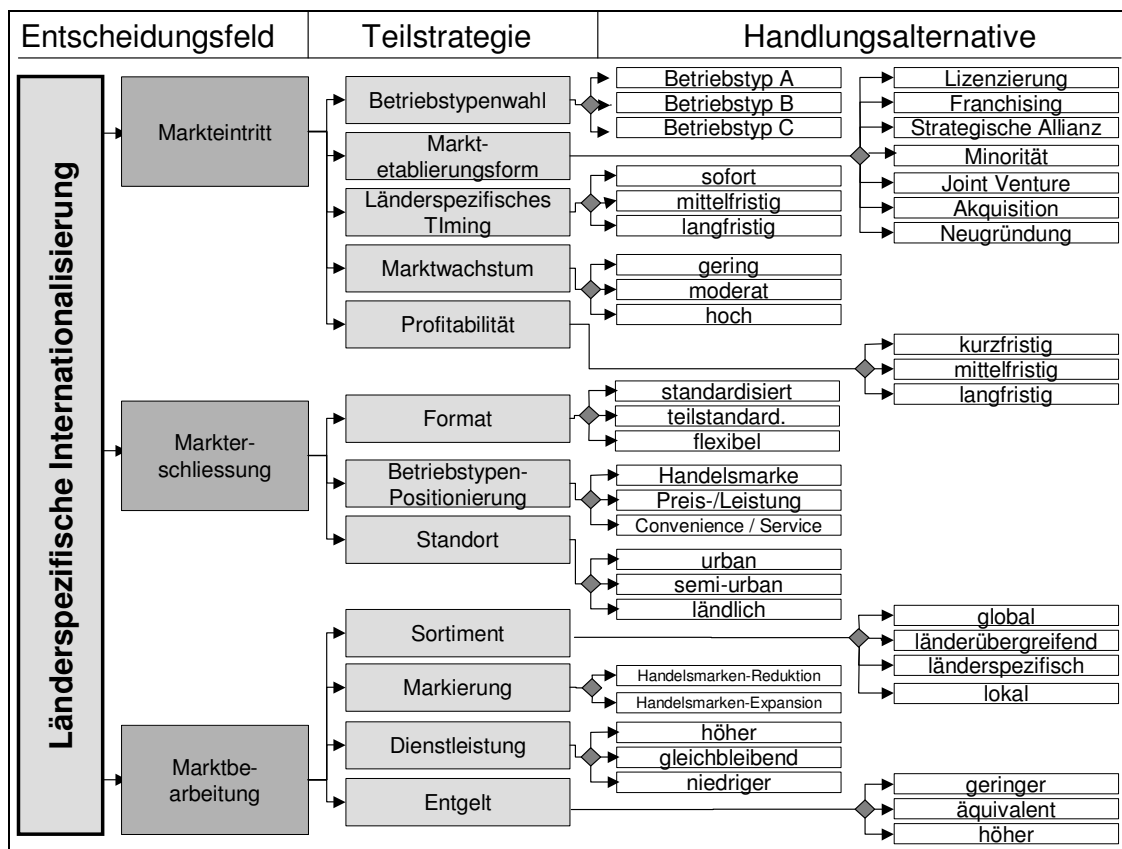
2.3.1.1 Ableitung des länderindividuellen Entscheidungsmodells

Aufbauend auf dem entscheidungstheoretischen Strukturierungsansatz (Kapitel 2.1) wurden im vorausgehenden Kapitel 2.2 vertriebsorientierte Planungsfelder und Teilstrategien für Einzelhandelsunternehmen erfasst. Diese Zusammenstellung hat in einem ersten Schritt gezeigt, welche Planungsbausteine von Handelsunternehmen bei der Übertragung eines Betriebstypen auf einen ausländischen Markt zu berücksichtigen sind. Dabei ist zu betonen, dass ein standardisiertes, exportfähiges und innovatives Konzept des Heimatmarktes als Basis der Auslandsmarktübertragung dient. Das bedeutet, eine für den Zielmarkt vorgegebene Handlungsoption bezieht sich auf das im Heimatmarkt festgelegte Leistungsniveau. Z. B. meint die Alternativenauswahl eines „höheren“ Dienstleistungsniveaus im Auslandsmarkt, jeweils „höher“ als im Heimatmarkt für den Betriebstypen festgelegt.

Im nun folgenden zweiten Schritt wird die Systematik der Teilstrategien, unter Rückgriff auf die Untersuchungsergebnisse des vorausgehenden Kapitels, um die jeweiligen alternativen Handlungsoptionen erweitert, wie die folgende Abbildung zeigt:

⁶⁵⁰ „Understanding strategic responses to international markets requires comprehensive conceptual models.“
Lim; Sharkey; Kim: Determinants of International Marketing Strategy, S. 104.

Abbildung 28: Zusammenfassung länderindividueller Teilstrategien mit zugehörigen Handlungsalternativen zu einer Gesamtdarstellung



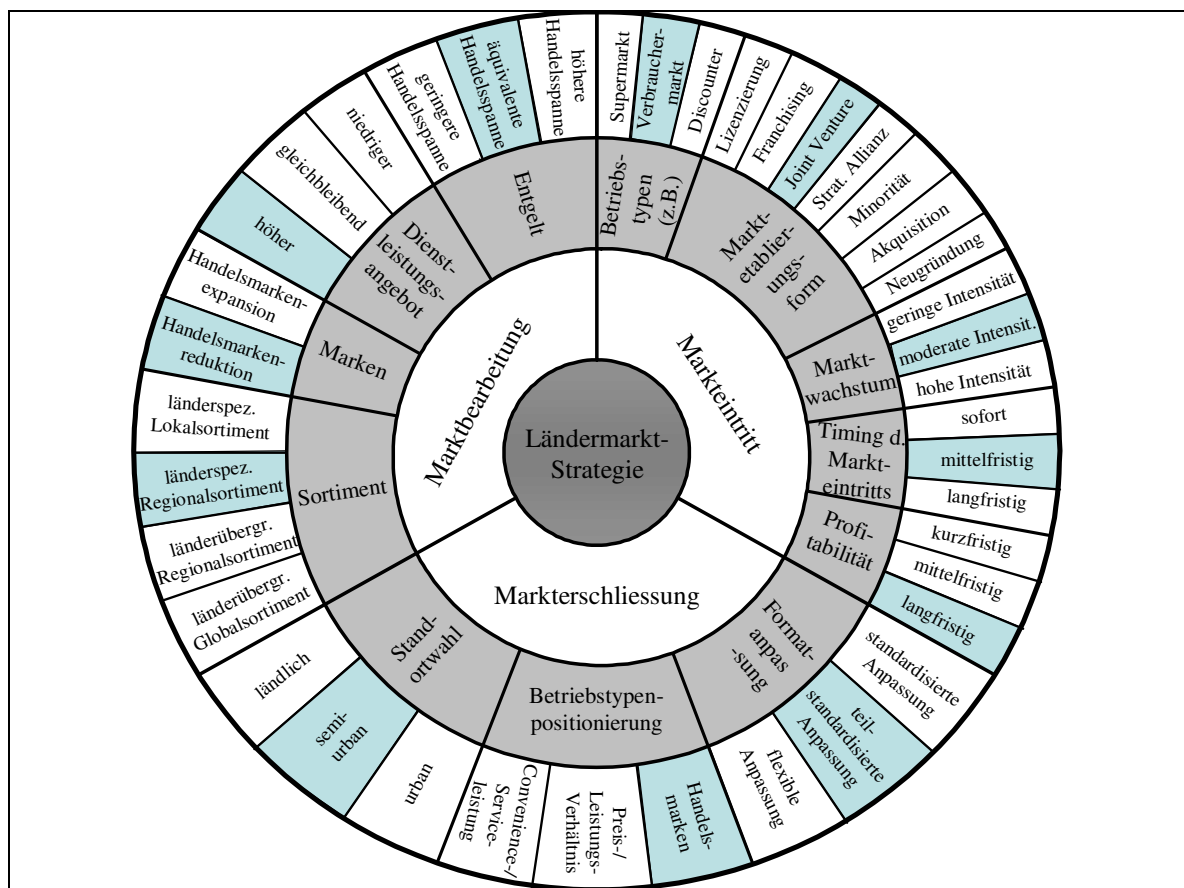
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ableitung eines Entscheidungsmodells für Einzelhändler, die ihre Geschäftstätigkeit im Inland als exportierbares, innovatives Konzept auf einen Auslandsmarkt übertragen wollen, geht über die obige Gesamtdarstellung (Abbildung 28) von Teilstrategien und deren Alternativen hinaus. Denn ein Strukturierungsansatz kann genutzt werden, um eine unternehmensspezifische Kombination von gewählten Alternativen darzustellen und einmal getroffene Handlungsanweisungen als verbindliche Zielvorgaben festzuhalten. Die Herausforderung für einen Planungsstab besteht darin, ausgewählte Optionen so darzustellen, dass sich daraus ein am Unternehmen und am Zielmarkt orientiertes Entscheidungsergebnis erkennen lässt⁶⁵¹ und Abweichungen von der Betriebstypenkonzeption des Heimatmarktes sichtbar werden.

⁶⁵¹ Zur Beurteilung der Eignung einer Entscheidungsoption kann zwar auch eine Ziel-Optionen-Matrix aufgebaut werden. Für die Beurteilung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsproblematik – inwieweit länderspezifische Gegebenheiten das Betriebstypenkonzept beeinflussen – ist die Matrix aber wenig geeignet, da diese nur wenige Entscheidungen erfassen kann. Zur Ziele-Optionen-Matrix siehe Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 443 f.

Durch die Hervorhebung von Handlungsoptionen in einer Gesamtdarstellung (Abbildung 29) wäre es möglich das Planungsprofil eines Unternehmens zu kennzeichnen. Die Klassifikation länderindividueller Teilstrategien führt so zu einer modulgestützten „Tool-Box“. Dadurch kann zum Beispiel ein länderindividuelles Ergebnis der Auslandsmarktplanung anhand ausgewählter und in einer Übersicht markierter Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Die zuvor präsentierte prozessuale Klassifikation wird zugunsten einer übersichtlicheren Gesamtdarstellung in ein kreisförmiges Planungskonzept abgewandelt, das im folgenden als „Ländermarktstrategiemodell“ bezeichnet wird:

Abbildung 29: Beispielhafte Festlegung von Teilstrategien dargestellt mit Hilfe eines Ländermarktstrategiemodells



Quelle: Eigene Darstellung.

Alle Elemente der oben dargestellten Konzeption basieren auf den Annahmen der Entscheidungstheorie:⁶⁵² Die inneren drei Sektoren des kreisförmigen Entwurfs stellen die drei

⁶⁵² Vgl. Heinen: Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, S. 26 f. Siehe auch Birker: Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 7 und Bartscher; Martin: Grundlagen zur Entscheidungstheorie, S. 53 ff. Siehe zum Zusammenhang von Modell und Entscheidungstheorie Kapitel 2.1.3.

„Entscheidungsfelder“ (Markteintritt, Markterschließung und Marktbearbeitung) der Vertriebsplanung für das Ausland auf Einzelmarktebene dar. Ein Feld umfasst mehrere inhaltlich verwandte „Teilstrategien“ (etwa die Marktwachstumsstrategie). Diese zeigen die „Optionen“ auf, welche der Unternehmensplanung zur Auswahl stehen (Bei der Marktwachstumsstrategie kann z. B. gemessen an der Anzahl von Geschäftseröffnungen pro Jahr entweder ein geringes, ein moderates oder ein hohes Wachstum als verbindliche Zielvorgabe festgelegt werden).

Ein Ziel dieser Arbeit besteht darin,⁶⁵³ eine Darstellung für die Zusammenführung von Planungselementen expandierender Handelsunternehmen zu erarbeiten und damit ein Bindeglied zwischen der Entwicklung und der Umsetzung einer Handlungsanweisung zu schaffen. Zur Zielerreichung wurde auf der Grundlage der Entscheidungstheorie ein entsprechender Strukturierungsansatz vorgestellt (Kapitel 2.1) und zur inhaltlichen Klassifikation wesentliche Planungsbausteine bezüglich der Besonderheiten von Einzelhandelsunternehmen erarbeitet (Kapitel 2.2). Mit Hilfe des in diesem Kapitel (2.3) vorgestellten Planungsprofils von Handlungsoptionen pro Auslandsmarkt werden erstens verschiedene Kernprobleme und Gestaltungsmöglichkeiten der Auslandsmarktexpansion des Einzelhandels herausgearbeitet. Zweitens wird zur Lösung des Defizits der länderindividuellen Strategieformulierung weltweit expandierender Einzelhändler beigetragen⁶⁵⁴ und drittens eine formale Basis zur Überprüfung der Forschungsfrage – inwieweit beeinflussen Besonderheiten eines Auslandsmarktes das bisherige Betriebstypenkonzept – geschaffen.

2.3.1.2 Erweiterungsmöglichkeiten mehrdimensionaler Anwendung des Ländermarktstrategiemodells

Das präsentierte Planungsprofil bietet sich nicht nur an, um einen Überblick über vom Heimatmarkt abweichende Handlungsvorgaben des jeweiligen Auslandmarktes zu erhalten. Es kann auch auf andere Betriebstypen, unterschiedliche Größenformate eines Konzeptes oder verschiedene Länder angewandt werden bzw. diese untereinander, mit Wettbewerbern oder im Zeitablauf miteinander vergleichen. Die Messung kann z. B. über Ratingverfahren (d. h. Scoringmodellen, die einen Vergleich erlauben) mit ordinalskalierten Merkmalen erfolgen.⁶⁵⁵

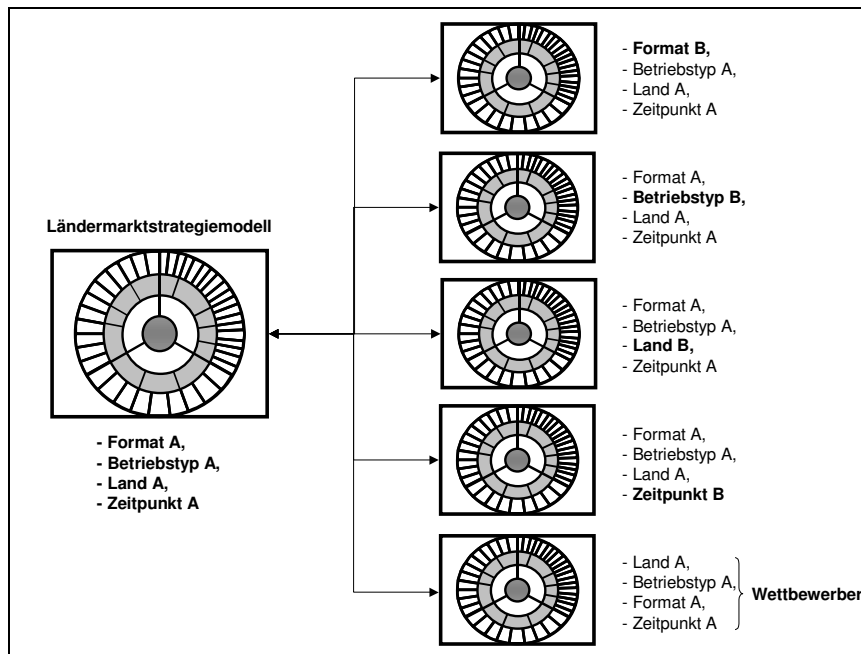
⁶⁵³ Siehe die Zielsetzung der Arbeit in Kapitel 1.1.2.

⁶⁵⁴ Siehe die Diskussion in Kapitel 1.2.3.2.3.

⁶⁵⁵ Ein Vergleich kann auch – wie bei der Überprüfung von Teilstrategien (in Kapitel 5.2) – über eine Nutzwertanalyse hergestellt werden, die ebenfalls ein Scoring- und Ratingverfahren darstellt.

Diese multioptionalen Anwendungsbereiche werden im Folgenden in einer Übersicht dargestellt und anschließend im Einzelnen erläutert.

Abbildung 30: Mehrdimensionale Anwendung des Ländermarktstrategiemodells



Quelle: Eigene Darstellung.

2.3.1.2.1 Einsatz bei Betriebstypendiversifikation

Der Entwurf bietet sich an, um verschiedene Formate⁶⁵⁶ eines Betriebstypen innerhalb eines Auslandsmarktes zu vergleichen. Dadurch ließen sich beispielsweise qualitative Zusammenhänge zwischen der Größe einer Geschäftsstätte und dessen Marktbearbeitungsentscheidungen feststellen. Beispielsweise könnte man kleine Warenhaus-Standorte von weniger als 8.000 Quadratmetern⁶⁵⁷ mit größeren Standorten vergleichen, um Rückschlüsse auf die länderspezifische Vorgehensweise ziehen zu können. Dabei sollten mehrere Profile nicht nur im Heimat-, sondern auch im Auslandsmarkt gegenübergestellt werden, um bei weiterer Expansion von den aus dem Ländervergleich gewonnenen Erkenntnissen profitieren zu können.

2.3.1.2.2 Vergleichbarkeit verschiedener Betriebstypen

Neben der Analyse unterschiedlicher Konzepte eines Betriebstypen können im Rahmen

⁶⁵⁶ Siehe Kapitel 2.1 zu Formaten.

⁶⁵⁷ Die Warenhausgrößen der Karstadt-Quelle AG differieren von 1.000 qm (Karstadt, Niebüll) bis zu 60.000 qm (Kadewe, Berlin). Vgl. Karstadt-Quelle (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, S. 69 und 79.

weltweiter Absatzmarktausweitung auch verschiedene Betriebstypen eines Polysystem-Konzerns gegenübergestellt werden, um Parallelen oder Unterschiede auf einen Blick zu beleuchten. Es wäre etwa denkbar, die Auslandsmarktentscheidungen der beiden Tengelmann-Tochtergesellschaften „*Interfruct Cash & Carry*“ Ungarn und „*Plus Ungarn*“ miteinander zu vergleichen, um Abweichungen oder Parallelen aufzudecken und Lernkurveneffekte identifizieren zu können.

2.3.1.2.3 Vergleichbarkeit verschiedener Ländermärkte

Da internationale Handelskonzerne in der Regel nicht nur auf einem, sondern auf mehreren Auslandsmärkten tätig sind, bietet es sich an, ein eingesetztes Geschäftsmodell in verschiedenen Ländern zu vergleichen.⁶⁵⁸ Beispielsweise kann ein Discounter in Deutschland mit einem Discounter in Spanien verglichen werden. Durch eine derartige Konstellation könnten Unterschiede in der länderspezifischen Absatzgestaltung festgehalten werden.

2.3.1.2.4 Soll-Ist-Vergleich des eingesetzten Betriebstypen

Im Rahmen von Planungsaktivitäten bietet es sich ebenfalls an, den Entwurf als dynamisches Modell einzusetzen. Durch die Berücksichtigung verschiedener Zeitpunkte oder –spannen können etwa Soll-Ist-Vergleiche auf Basis von Jahres- oder 5-Jahres-Plänen der Geschäftsstättenentwicklung vorgenommen werden. Dadurch kann die geplante Zielsetzung (Soll-) im Vergleich zum tatsächlichen (Ist-)Zustand der Planerfüllung überprüft werden. Gleichzeitig lassen diese Vergleiche aber auch Rückschlüsse auf die Unternehmensentwicklung und –anpassung in einem spezifischen Absatzmarkt zu. So wäre es etwa aufschlussreich zu untersuchen, inwieweit sich die Marktbearbeitungspläne von Walmart in Deutschland im Zeitraum von 2000 bis 2005 verändert haben.

2.3.1.2.5 Vergleichbarkeit des individuellen Betriebstypen mit Wettbewerbern

Anstatt das Entscheidungsmodell nur innerhalb des eigenen Unternehmens zu konkretisieren, kann es auch als Mittel der Konkurrenzanalyse auf externe Wettbewerber übertragen werden. Dadurch wird erreicht, dass wesentliche Parallelen oder Abweichungen der Teilstrategie zweier Unternehmen mit ähnlichen Betriebstypen in einem Auslandsmarkt herausgearbeitet werden können. Besonders für Betriebe, die einem Pionier in einen spezifischen Markt folgen, bietet sich der Einsatz des Entwurfs im Rahmen weltweiter Geschäftsausdehnung an.

⁶⁵⁸ Zu Einsatz und Grenzen des Betriebsvergleichs wird verwiesen auf Feldbauer-Durstmüller: Handelscontrolling, S. 117 ff.

Beispielsweise wäre es wünschenswert, Lidl und Aldi in einem Auslandsmarkt zu vergleichen, um evtl. Rückschlüsse über abweichende Wettbewerbsvorteile aus ihrem Planungsprofil ziehen zu können oder zu erwartende Strategiewechsel von Harddiscountern⁶⁵⁹ im jeweiligen Markt frühzeitig erkennen zu können.

2.3.2 Zur Überprüfung des Entscheidungsmodells am Beispiel des japanischen Handelsmarktes

Das im vorliegenden Kapitel dargestellte Planungsprofil der Auslandsmarktexpansion für Einzelhandelsunternehmen wird hinsichtlich einer konsistenten logischen Struktur und der geforderten Praxisorientierung der Handelsforschung⁶⁶⁰ einer Überprüfung seiner Handhabbarkeit unterzogen. Dazu wird das sog. „Ländermarkstrategiemodell“ (LMS) auf einen Auslandsmarkt angewendet, um auf individuelle Erfolgsfaktoren bzw. Besonderheiten des Zielmarktes hinzuweisen und Unterschiede zwischen dem Heimatmarkt gegenüber dem Auslandsmarkt zu identifizieren. Bei diesem Vorgehen wird davon ausgegangen, dass Einzelhändler einen im Binnenhandel erfolgreichen, innovativen und relativ standardisierten Betriebstypen auf den Auslandsmarkt übertragen und den Zielmarkt aus der Perspektive und im Vergleich zum Heimatmarkt beurteilen.

Als Auslandsmarkt wurde Japan gewählt,⁶⁶¹ da sich der japanische Einzelhandel durch den Markteintritt ausländischer Wettbewerber derzeit in einem zunehmenden Internationalisierungsprozeß befindet⁶⁶² und somit ein Entscheidungsmodell aktuelle Hinweise auf die zweckmäßige Ausrichtung heimatmarktbezogener Betriebstypen auf den japanischen Markt liefern können sollte.

Das zuvor abgeleitete Entscheidungsmodell wird ausschnittsweise anhand von drei Planungsbausteinen auf den japanischen Markt übertragen, um die Aussagekraft des Ansatzes beispielhaft herauszustellen. Deren Selektion erfolgt im Anschluß an die Analyse des japanischen Handelsmarktes, um durch diese Vorstudien möglichst praxisrelevante und aussagekräftige Planungsentscheidungen für multinationale Handelsunternehmen aufzeigen zu können. Dabei gilt es herauszustellen, inwieweit Charakteristika eines Zielmarktes (hier: Japan) ein bestehendes innovatives, weitgehend standardisiertes und exportfähiges

⁶⁵⁹ Zum strategischen Wandel im Discounting siehe Barth; Schmekel: The changing role of German Hard Discount store formats, S. 41 ff.

⁶⁶⁰ Siehe hierzu die Ausführungen über die handelseigene Transferproblematik zwischen Theorie und Praxis in Kapitel 1.1.1.

⁶⁶¹ Zur Auswahlentscheidung Japans als Untersuchungsobjekt, siehe auch Kapitel 1.2.4.

⁶⁶² Siehe hierzu die Analyseergebnisse über Markteintritte ausländischer Einzelhändler in Japan in Kapitel 4.1.

Betriebstypenkonzept beeinflussen, hier dargestellt aus der Perspektive deutscher Einzelhändler.

Im folgenden Kapitel (Kapitel 3) werden zunächst Charakteristika des japanischen Marktes ausführlich beschrieben, um eventuell relevante Besonderheiten zu identifizieren und daraus später Rückschlüsse für die Übertragung des Planungsprofils auf den japanischen Markt ziehen zu können. Gleichzeitig wird durch die explorative Untersuchung japanischer Konsumenten und Handelsstrukturen die Lebensmittelbranche beleuchtet, die den Schwerpunkt der Modellüberprüfung bildet (Kapitel 4). Denn es wird davon ausgegangen, dass Handelsunternehmen auf Auslandsmärkten kein vollständig neues Geschäftskonzept planen, sondern den im Heimatmarkt erfolgreichen Betriebstypen für die Zwecke einer degressionseffizienten Multiplikation an die Bedingungen des Auslandsmarktes anpassen.

Die Analyse des japanischen Einzelhandelsmarktes dient also dazu, anhand des Planungsinstruments sowie explorativer und empirischer Forschung zu überprüfen inwieweit die Besonderheiten eines Auslandsmarktes das Betriebstypenkonzept beeinflussen bzw. welche Änderungen notwendig sind, um im Zielmarkt langfristig erfolgreich zu sein. Die Ergebnisse der Untersuchung in Form von explorativen Japanstudien und einer empirischen Nutzenwertanalyse japanischer Konsumenten werden in einem gesonderten Kapitel (Kapitel 5) der Arbeit dargestellt.

3 Charakteristika und Entwicklungen des Einzelhandels in Japan als Basis einer Modellübertragung

Im nun folgenden Kapitel wird Japan auf wesentliche Charakteristika der Konsumenten und des Distributionssystems hin untersucht. Durch die Herausarbeitung von Marktunterschieden wird aufgezeigt, inwieweit die Gegebenheiten eines Landes ein Betriebstypenkonzept beeinflussen bzw. welche Änderungen sich daraus für die Auslandsmarktplanung auf Einzelmarktebene⁶⁶³ ergeben. Darüber hinaus zeigt das folgende Kapitel, welche Faktoren den Einzelhandel in Japan maßgeblich beeinflussen. Die Analyse muss aus drei Gründen relativ ausführlich erfolgen: Erstens kann durch die umfassende Bearbeitung des Ländermarktbeispiels verdeutlicht werden, wie stark sich ein Auslandsmarkt (hier: Japan) von einem Heimatmarkt (hier: Deutschland) unterscheiden kann. Zweitens liefert eine tief und breit angelegte Untersuchung von Konsumentenmerkmalen und Handelsstrukturen zusätzliche entscheidungsrelevante Aussagen über den Zielmarkt. Drittens dient die Analyse als Informationsgrundlage zur Erstellung von Ländermarktstudien für multinationale Einzelhändler, die nach Japan expandieren wollen, als auch für weiterführende Forschungsarbeiten.

Die in diesem Kapitel geführte Untersuchung des japanischen Marktes im Hinblick auf Konsumenten und Handelssystem liefert inhaltliche, objektbezogene und konstruktiv-methodische Ergebnisse über Marktunterschiede. Im Folgenden werden im Sinne einer Prolepse wesentliche Resultate der eigenen Analyse japanbezogener Materialien (im Vergleich mit deutschen Daten) vorangestellt, damit bereits im Voraus die starken Abweichungen zwischen den Handelsmärkten als auch die Herausforderungen eines Ländervergleichs (z. B. die nur bedingte Vergleichbarkeit von Betriebstypen) deutlich werden.

Einige Untersuchungsergebnisse dieses Kapitels sind im Folgenden vorab zu kritischen Anmerkungen verdichtet und in Anlehnung an die Kapitelstruktur nach (1) Handelsstruktur und (2) Konsumenten differenziert:

(1) Aus den Analyseergebnissen zu Charakteristika und Entwicklungsrichtungen des japanischen Handels wird deutlich, dass sowohl Betriebsformen (z. B. Kereitsu,⁶⁶⁴ Sogo Shosha⁶⁶⁵)

⁶⁶³ Die Untersuchungsergebnisse über den japanischen Handelsmarkt werden zur Anwendung des länderspezifischen Planungsprofils genutzt, welches Änderungen der Vorgehensweise bei Markteintritt, -erschließung und -bearbeitung für den jeweiligen Zielmarkt aufzeigt. Siehe dazu die Ländermarktstrategiefindung dargestellt am Beispiel des japanischen Marktes in Kapitel 5.

⁶⁶⁴ Siehe hierzu Kapitel 3.2.1.1.

⁶⁶⁵ Sogo Shosha werden auch als Universalhandelshäuser bezeichnet. Siehe hierzu Kapitel 3.2.1.3.

als auch Betriebstypendefinitionen (z. B. General Merchandise Stores,⁶⁶⁶ Discounter,⁶⁶⁷ Convenience Stores⁶⁶⁸) in Deutschland und Japan voneinander abweichen. Durch diese Abweichungen ergeben sich folgende Herausforderungen:

- Das japanische Datenmaterial und die Statistiken von METI⁶⁶⁹ und DEIJ⁶⁷⁰ sind nicht direkt mit denen aus Deutschland (z. B. vom EHI oder Statistischen Bundesamt) vergleichbar. Es ist allerdings wichtig dies zu beachten und auf Unterschiede hinzuweisen, da sonst falsche Schlüsse gezogen werden.
- Es ist ferner zu beachten, dass ein Vergleich von japanischen und deutschen Betriebstypen aber auch Betriebsformen nicht mit einem Blick auf Statistiken und Datenmaterial hergestellt werden kann. Z. B. kann die Frage, wie viele SB-Warenhäuser in Japan im Vergleich zu Deutschland bestehen, wegen ungleicher Definitionen aus den zahlreichen Statistiken nicht erfasst werden.
- Außerdem sind aus dem japanischen Handelsmarkt Vertriebskonzepte bekannt, die in Deutschland in dieser Form nicht vorzufinden sind, z. B. Convenience Stores⁶⁷¹ oder Tsu-bo-Stores⁶⁷².
- Des Weiteren existieren in Japan Betriebstypen, die zwar auch in Deutschland verbreitet, aber auf Grund ihrer starken Varianz (z. B. anhand von Größe, Warenangebot oder Standort) kaum vergleichbar sind. Beispielsweise existieren in Japan Kaufhäuser,⁶⁷³ Discounter⁶⁷⁴ (mit breitem Sortiment und umfangreichen Dienstleistungen oder Anwendung des „Entdeckungsverfahrens“⁶⁷⁵), „Tante-Emma-Läden“⁶⁷⁶ (die aus dem Vorzimmer der Wohnung heraus ihre Waren anbieten) oder auch „Motto“-Shopping-Malls (wie Venus Fort in Tokio, das nur auf Frauen als Zielgruppe ausgerichtet ist und durch den architektonischen Stil des mittelalterlichen Verona (Italien) versucht, die Atmosphäre in Shakespeares „Romeo & Julia“ nachzustellen).

⁶⁶⁶ Siehe hierzu Kapitel 3.2.2.2.2.

⁶⁶⁷ Siehe hierzu Kapitel 3.2.2.2.6.

⁶⁶⁸ Siehe hierzu Kapitel 3.2.2.2.7.

⁶⁶⁹ Das Akronym METI (ehemals MITI) steht für „Ministry of Economics, Trade and Industry“ und bezeichnet das japanische Wirtschaftsministerium.

⁶⁷⁰ DEIJ steht für „Distribution Economics Institute of Japan“ und ist vergleichbar mit dem deutschen Einzelhandelsinstitut (EHI) in Köln.

⁶⁷¹ Siehe hierzu Kapitel 3.2.2.2.7.

⁶⁷² Siehe hierzu die Ausführungen im Kapitel 3.2.2.1.5 über Spezialgeschäfte in Japan.

⁶⁷³ Siehe hierzu die Kapitel 3.2.2.1.2 und 3.2.2.2.3.

⁶⁷⁴ Siehe hierzu Kapitel 3.2.2.2.6.

⁶⁷⁵ Zum Einkauf als „Entdeckungsverfahren“ siehe Kapitel 3.2.2.2.6 über Discounter in Japan.

⁶⁷⁶ Siehe hierzu den Exkurs über Gemischtwarenhändler („Tante-Emma-Läden“) in Kapitel 3.2.2.2.9 über Semi-Lebensmittel-Spezialgeschäfte.

Die oben angeführten Einschränkungen führen zu der Maßgabe, dass

- Sekundärdaten genau zu analysieren sind und Unterschiede berücksichtigt werden,
- expandierende Handelsunternehmen oder an absatzorientierter Internationalisierung interessierte Forscher besonders in Japan zusätzliche Daten sammeln sollten und nach deutschem System definierte Betriebstypen direkt mit dem variierenden japanischen Wettbewerbskonzept verglichen bzw. daran gemessen werden.

(2) Auch bei Vergleichen von Charakteristika japanischer und beispielsweise deutscher Konsumenten muss relativiert werden:

- Statistisches Datenmaterial über Verbraucher ist zum Teil nicht vergleichbar, zum Beispiel wegen unterschiedlicher Messverfahren und Erhebungsmethoden (etwa bei Angaben über die Arbeitslosenquote⁶⁷⁷). Auch Bemessungsgrundlagen weichen voneinander ab, z. B. bei lohnsteuerverzerrtem Bruttoeinkommen⁶⁷⁸. Unterschiedliche Gesellschaftsstrukturen⁶⁷⁹ und -systeme (z. B. das der Bildung) führen zu weiteren Abweichungen.
- Das Konsumangebot unterscheidet sich ebenfalls stark, so dass die Entfaltungsmöglichkeiten der Verbraucher in Japan mit denen außerhalb des Landes kaum gleichgesetzt werden können. Zum Beispiel besteht durch die hohe Bevölkerungsdichte in Japan ein sehr spezialisierter „*Nischenkonsum*“, ⁶⁸⁰ der in Europa eher unbekannt ist.
- Weiterhin sind einige Konsumgewohnheiten der Japaner in anderen Ländern nicht anzutreffen, etwa die Vorliebe der Kunden für Verpackung⁶⁸¹.
- Liegen ähnliche Konsummerkmale in zwei Ländern vor, dann können Merkmalsausprägungen teilweise sehr stark voneinander abweichen. Beispielsweise wird bei deutschen Konsumenten eine höhere Preissensitivität⁶⁸² konstatiert als bei japanischen, umgekehrt verhält es sich hinsichtlich der Dienstleistungserwartung⁶⁸³.

Aus den Einschränkungen bei der Analyse und dem Vergleich von Konsumenten ergeben sich für Anpassungen von Handelskonzepten auf den japanischen Markt folgende Anforderungen, denen in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen wird:

⁶⁷⁷ Siehe hierzu die nachfolgenden Ausführungen über Japans Wirtschaft auf den nächsten Seiten.

⁶⁷⁸ Siehe hierzu Kapitel 3.1.1.4 über Einkommens- und Ausgabestrukturen.

⁶⁷⁹ Vergleiche hierzu die einzelnen Abschnitte in Kapitel 3.1.2 über soziokulturelle Merkmale japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.2.

⁶⁸⁰ Dieser Schwerpunkt schlägt sich auch in der differenzierten Systematisierung von Spezialgeschäften nieder. Siehe hierzu die Kapitel 3.2.2.2.7, 3.2.2.2.8 und 3.2.2.2.9.

⁶⁸¹ Siehe hierzu das Kapitel 3.1.3.3 über die Verpackungsmentalität der Japaner.

⁶⁸² Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.3.1 zum Preisbewusstsein.

⁶⁸³ Siehe hierzu das Kapitel 3.1.3.5 über das Servicebewusstsein der Japaner.

- Es gilt, den (häufigen) Fehler zu vermeiden, Einstellungen, Motive und Verhaltensweisen unkritisch von der eigenen Kultur und Gesellschaft auf andere zu übertragen.
- Aussagen und Ergebnisse aus der Sekundärforschung sollten durch persönliche Befragungen von Experten, Forschern und Konsumenten aus dem jeweiligen Handelsmarkt relativiert und validiert werden.

Die oben postulierten Unterschiede bei der Betriebstypen- und Betriebsformendefinition, dem divergierenden Datenmaterial und abweichendem Konsumverhalten werden durch die Ausarbeitungen über japanische Konsumenten und Handelsstrukturen belegt und vertieft.

Bevor die Konsumenten und das Distributionssystem im Einzelnen analysiert werden, gilt es zunächst, grundlegende (a) geographische und (b) wirtschaftliche Daten über Japan herauszuarbeiten. Dadurch werden Umfeldbedingungen erklärt, auf die in späteren Ausführungen verwiesen wird und, es wird zum tiefer greifenden Verständnis der Konsumgewohnheiten und Handelsstrukturen in Japan beigetragen.

(a) Geographisch liegt der japanische Archipel seewärts dem Festland Russlands, Chinas und Koreas vorgelagert. Es besteht aus vier Hauptinseln (in Nord-Süd-Ausrichtung: *Hokkaido*, *Honshu*, *Shikoku* und *Kyushu*) sowie aus mehr als 6.800 kleineren Inseln.⁶⁸⁴ Die Nordost-Südwest-Ausdehnung der Inselgirlande erstreckt sich über eine Länge von mehr als 3.000 Kilometern.⁶⁸⁵

Die folgende Graphik zeigt die geographische Lage Japans sowie deren Hauptinseln und Städte.

⁶⁸⁴ Vgl. Flüchter: Geographische Fragestellungen, S. 16.

⁶⁸⁵ Vgl. Gakken (Hrsg.): Japan as it is, S. 13.

Abbildung 31: Geographische Dimensionen Japans



Quelle: Sensus (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 19.

Durch die Ausdehnung über mehrere Klimazonen hinweg herrscht in den nördlichen Präfekturen (z. B. Akita) Schneereichtum vor, wohingegen die südlichen Provinzen milde Winter und feucht-warme Sommer aufweisen. Auf den südlichsten Inseln Okinawas herrscht sogar tropisches Klima. Der Hauptteil der Bevölkerung Japans wohnt in Zentral-Japan, auf einem ca. 600 km langen Küstenstreifen, zwischen Tokio im Osten und Osaka im Westen, so dass die Mehrzahl der Konsumenten in einem gemäßigt milden Klima lebt.⁶⁸⁶

(b) Betrachtet man die Wirtschaft Japans, fällt zunächst deren Größe auf: Japans fast 128 Mio. Einwohner⁶⁸⁷ haben im Jahr 2003 ein Bruttoinlandsprodukt von umgerechnet 4 Billionen Euro

⁶⁸⁶ Vgl. Japan Information Network (Hrsg.): Change in total population, S. 1.

⁶⁸⁷ Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 3.

erwirtschaftet, fast doppelt soviel wie die Einwohner der Bundesrepublik Deutschland.⁶⁸⁸ Japan repräsentiert damit nach den USA die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt und nimmt in Asien eine überragende Stellung ein.⁶⁸⁹ Mit einem Einzelhandelsvolumen von 135 Milliarden Yen⁶⁹⁰ bildet der japanische Markt nach den USA den größten Konsumentenmarkt der Welt.⁶⁹¹

Untersucht man die wirtschaftliche Entwicklung Japans, werden zahlreiche Parallelen zur Bundesrepublik Deutschland deutlich, angefangen bei der politischen und wirtschaftlichen Kapitulation beider Länder im Zweiten Weltkrieg über die anschließende Belebung durch das sog. „*Wirtschaftswunder*“ bis zur derzeitigen Phase eines schwachen Wirtschaftswachstums.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich Japan zur zweitgrößten Wirtschaftsnation der Welt, mit einem Höhepunkt des Wachstums und Wohlstands Ende der 80er Jahre, entwickelt. Im Jahr 1991 führte der Zerfall der sog. „*Bubble Economy*“ (Japanisch: *baburu keizai*) allerdings zu einem jähen Ende des wirtschaftlichen Aufschwungs: Aktien und Immobilien wurden Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre stark überbewertet⁶⁹², was zu einer nach oben schraubenden Spekulationsspirale führte.⁶⁹³ Durch die Abschwächung des japanischen Wirtschaftswachstums in der zweiten Hälfte des Jahres 1991 gingen zunächst die Anlageinvestitionen zurück.⁶⁹⁴ Sinkende Aktien- und Immobilienkurse folgten. Bei fallenden Kursen wurden alle Unternehmen, die vorher großvolumige Kreditaufnahmen, vorschnelle Investitionen und riskante Spekulationsgeschäfte getätigt hatten, in große finanzielle Schwierigkeiten gebracht.⁶⁹⁵

Wegen des enorm hohen Transaktionsvolumens und der über alle Branchen verbreiteten Schuldner sind diese ungedeckten Kredite und Spekulationsverluste bis heute nicht gänzlich bereinigt bzw. vollständig abgeschrieben. Vor allem durch die Wachstumsschwäche der Wirtschaft in den letzten zehn Jahren werden Rückzahlungen der Kredite sowie fälliger Zinsen er-

⁶⁸⁸ Für das Jahr 2003 wird ein BIP von 4,079 Billionen Euro für Japan und 2,129 Billionen Euro für Deutschland angegeben. Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2005, S. 19 und Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 17.

⁶⁸⁹ China, Indien und Korea zusammengenommen erwirtschaften nicht einmal die Hälfte des japanischen Bruttoinlandsproduktes. Vgl. Weltbank (Hrsg.): World Development Indicators database, S. 1.

⁶⁹⁰ Der Einzelhandelsumsatz beträgt 136 Milliarden, der Großhandelsumsatz 413 Milliarden Yen im Jahr 2002. Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2005, S. 39. Die Beträge entsprechen umgerechnet fast 1 Milliarde Euro Einzelhandelsumsatz und 3 Milliarden Großhandelsumsatz, berechnet anhand des amtlichen Wechselkurses (135,1 Yen = 1 Euro) vom 28.05.2005. Siehe Oanda (Hrsg.): FXConverter, o. S.

⁶⁹¹ Vgl. Hilpert; Laumer; Martsch; u. a.: Markterschließung, S. 1.

⁶⁹² Vgl. Becker: Börse, Banken, Immobilien, S. 296 ff.

⁶⁹³ Es wird zum Beispiel gemutmaß, dass der japanische Kaiserpalast mit seinen Grünanlagen im Herzen Tokios einen Grundstückswert entsprechend dem des gesamten Staates Kalifornien erzielt hätte.

⁶⁹⁴ Uchimura: ryutsu no shikumi, S. 20.

⁶⁹⁵ Vgl. Pascha: Die japanische Wirtschaft, S. 25.

schwert, zum Teil werden sogar immer noch weitere Kreditaufnahmen bereits hochverschuldeter Unternehmen notwendig.⁶⁹⁶

Die japanische Regierung schätzt, dass umgerechnet etwa 300 Milliarden Euro bzw. 7 % des BIP an „faulen“ Krediten die Banken belasten und bedient werden müssen; Experten der Investmentbank Goldman Sachs gehen sogar von etwa 1,4 Billionen Euro aus.⁶⁹⁷ Von den geschädigten Unternehmen weisen neben Banken und Kreditinstituten insbesondere Einzelhändler und Bauunternehmer erhebliche ungedeckte Kredite in ihren Bilanzen auf. Sie gelten dadurch als wirtschaftlich entkräftet.

Trotz des stärksten Wirtschaftswachstums seit 13 Jahren im vierten Quartal 2003 erscheint eine nachhaltige Konjunkturerholung problematisch.⁶⁹⁸ Die derzeitig verhaltene Konjunktur lässt sich dabei besonders an vier Indikatoren ablesen: (1) der geringen jährlichen Wachstumsrate, (2) der relativ hohen Arbeitslosenquote, (3) dem anhaltenden Preisverfall sowie (4) der ausbleibenden Restrukturierung bei steigender Staatsverschuldung Japans:

(1) Die nominale Wachstumsrate liegt im Jahresvergleich von 2002 zu 2003 bei 2,3 %, die reale Veränderung⁶⁹⁹ beträgt 2,7 %.⁷⁰⁰ Der japanische Staatshaushalt wies im Jahr 2002 Verbindlichkeiten von 147,3 % des BIP aus und verzeichnet damit die höchste Verschuldungsrate aller Industrienationen.⁷⁰¹ Nach offiziellen Berechnungen wird die annualisierte nominale Wachstumsrate für 2003 mit 4,0 % angegeben, der Anstieg des nominalen BIP, bei dem Preiseffekte herausgerechnet werden, betrug im vierten Quartal lediglich 0,7 %.⁷⁰² Von einer nachhaltigen Trendwende sollte daher noch nicht gesprochen werden.

(2) Die Arbeitslosigkeit in Japan liegt bei 5,3 % und hat sich seit 1990 mehr als verdoppelt.⁷⁰³ Die abnehmende Kaufkraft der Verbraucher führt durch sinkende Reallöhne⁷⁰⁴ zu einem zu-

⁶⁹⁶ Vgl. Grimond: What ails Japan?, o. S.

⁶⁹⁷ Vgl. Grimond: What ails Japan?, o. S.

⁶⁹⁸ Das japanische Bruttoinlandsprodukt stieg auf Grund von höheren Exporten und Investitionen im vierten Quartal 2003 um 1,7 %. Vgl. o. V.: Japans langer Weg, S. 11.

⁶⁹⁹ Bei der nominalen wird im Gegensatz zur realen Veränderung eines Wertes zum Vorjahr die Inflationsrate einbezogen, d. h., die Preissteigerung für einen definierten Warenkorb wird berücksichtigt.

⁷⁰⁰ Die nominale Veränderung des BIP in Deutschland liegt für 2002/2003 bei minus 0,1 %, die reale bei 1,5 %. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 128 f.

⁷⁰¹ Zum Vergleich: Das Defizit des Staatshaushaltes der Bundesrepublik Deutschland wird von der OECD für 2002 mit 62,8 % des BIP angegeben, das der USA mit 60,8 %. Vgl. OECD (Hrsg.): OECD Economic Outlook 2003 – Annex Tables, o. S.

⁷⁰² Vgl. o. V.: Japan überflügelt Amerika beim Wachstum, o. S.

⁷⁰³ 1990 betrug die Arbeitslosenquote nur 2,1 %, 2003 liegt sie bei 5,3 %, in Deutschland im gleichen Jahr allerdings bei 9,8 %. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 127. Es wird angenommen, dass die Dunkelziffer bei der Zahl der Arbeitslosen auf Grund eines einschränkenden Erhebungsverfahrens weitaus höher liegt.

⁷⁰⁴ Die Reallöhne sanken im Jahresvergleich 2002/2003 um 0,1 %. Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2005, S. 17.

sätzlichen Rückgang der Konsumnachfrage in Japan. Die von den Konsumenten antizipierte weitere Verschlechterung der Wirtschaftslage sowie der anhaltende Preisverfall⁷⁰⁵ vermindern die Konsumbereitschaft zusätzlich, die sich im weltweiten Vergleich jedoch immer noch auf hohem Niveau bewegt.⁷⁰⁶

Diese wirtschaftlichen Schwierigkeiten des letzten Jahrzehnts wirken sich negativ auf japanische Einzelhändler aus: Bereits im Jahr 2000 musste der Sogo-Warenhauskonzern seine Zahlungsunfähigkeit bekannt geben, 2001 meldete die viertgrößte Supermarkt-Kette Japans (Mycal) Konkurs an.⁷⁰⁷ Die zu den größten Handelskonzernen Japans gehörende Daiei-Gruppe ist hoch verschuldet und Wal-Mart konnte als erster ausländischer Einzelhändler eine Beteiligung an der finanziell angeschlagenen Supermarktkette Seiyu erwerben.⁷⁰⁸ Tesco hat 2003 die Supermarktkette „*C Two Network*“ aufgekauft.⁷⁰⁹

(3) Ein weiteres wesentliches Hindernis für einen nachhaltigen Konjunkturaufschwung bildet die anhaltende Deflation. Im Jahr 2003 sanken die Verbraucherpreise um 0,3 %, wodurch die Schuldenlast der Unternehmen erhöht und die Gewinne beeinträchtigt wurden.⁷¹⁰

(4) Auch der politische Reformstau und das Ausbleiben einer notwendigen Restrukturierung des Finanzsektors verschärfen die ökonomische Situation der Wirtschaft im Allgemeinen und die des Handels im Besonderen. Die japanische Wirtschaft steckt zurzeit in der vierten Rezession innerhalb der letzten zehn Jahre, welche selbst elf Premierminister (seit 1989) bislang nicht nachhaltig stimulieren konnten.⁷¹¹ Der Versuch der letzten Regierungen, das Wirtschaftswachstum durch umfangreiche keynsianische Nachfragestimulierungen zu befördern, trug lediglich dazu bei, die Wachstumsrate zu stabilisieren, hatte allerdings keine langfristigen positiven Auswirkungen. Angesichts der hohen Staatsverschuldung wird der fiskalpolitische

⁷⁰⁵ Der Preis eines festgelegten Warenkorbs an Gütern sank von 2001 auf 2002 um 0,9 %, die Preise für Dienstleistungen sanken im gleichen Zeitraum sogar um 1,1 %. Daher spricht man für Japan auch von einer Deflation. Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 41.

⁷⁰⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Nationaleinkommen, Verfügbares Einkommen und Finanzierungssaldo, o. S.; United Nations Statistics Division (Hrsg.): Indicators on income and economic activity, o. S., und Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 17, sowie zur Währungsumrechnung in Euro: Oanda (Hrsg.): FXConvert, o. S.

⁷⁰⁷ Ende Februar 2001 verzeichnete die Mycal Gruppe mit ihren 234 Supermärkten und 20.000 Angestellten Verbindlichkeiten von ca. 9,6 Mrd. Euro. Vgl. o. V.: Großpleite einer Handelskette erschüttert Japan, S. 11.

⁷⁰⁸ Vgl. Nakamoto: Japan's retail giants turn the corner, S. 22.

⁷⁰⁹ Vgl. o. V.: Tesco betritt Japans Handelsszene, S. 17.

⁷¹⁰ Vgl. o. V.: Japan überflügelt Amerika beim Wachstum, o. S.

⁷¹¹ Die neo-keynsianische Ankurbelung der Nachfrage kostete den japanischen Staat zwischen 1992 und 2000 rund 120 Trillionen Yen (rund 1 Trillion Euro), jedoch ohne wesentlichen Erfolg. Vgl. Grimond: What ails Japan?, o. S.

Handlungsrahmen der jetzigen Regierung für weitere Maßnahmen jedoch immer begrenzter. Obwohl die japanische Politik Wachstum und Arbeitsplätze langfristig durch tiefgreifende Strukturreformen sichern will, gestaltet sich die praktische Umsetzung als ein langwieriger und schwierig durchsetzbarer Prozess. Ein Teilergebnis der Umstrukturierungs- und Liberalisierungsbemühungen der Regierung ist die Öffnung zahlreicher japanischer Wirtschaftsbereiche für ausländische Wettbewerber, was deutlich messbar ist an der steigenden Zahl der Direktinvestitionen in Japan.⁷¹² Dieser Trend schlägt sich auch im Handel nieder.

Neben den Liberalisierungs- und Restrukturierungsbemühungen trägt der Wandel des Verhaltens sowie die Entwicklung der Konsumenten in erheblichem Maße zu einer Neuausrichtung des Handels in Japan bei, wie in den nachfolgenden Abschnitten ausführlich dargestellt werden soll.

3.1 Konsumentenbezogene Entwicklungsparameter

In deutschen und englischsprachigen Publikationen sind kaum Ansätze vorhanden, welche das japanische Konsumentenverhalten ausführlich quantitativ und qualitativ analysieren.⁷¹³ Da die Einzelhandelsanalyse ohne die Berücksichtigung von Konsumenten unzweckmäßig scheint, wird für das Verständnis von Vertriebsplanung im japanischen Markt zunächst auf konsumentenbezogene Entwicklungsparameter eingegangen. Die genaue Analyse demographischer, soziologischer und psychographischer Faktoren erscheint umso wichtiger, weil die Eigenschaften und Verhaltensweisen japanischer Verbraucher von westlichen Beobachtern oft missdeutet werden⁷¹⁴ und häufig als initiale Fehlentscheidungen mit hohen Folgekosten in die Vorgaben für Markterschließung und -bearbeitung ausländischer Handelsunternehmen einfließen.

3.1.1 Soziodemographische Merkmale japanischer Konsumenten

Unter soziodemographischen Merkmalen werden solche Faktoren systematisiert, welche die Kaufentscheidungen eines Kunden prägen.⁷¹⁵ Zu diesen strukturellen Determinanten zählen

⁷¹² Im Zeitraum von 2001 bis 2002 stiegen Investitionen ausländischer Unternehmen in Japan um 48,1 %. Vgl. Jetro (Hrsg.): International Trade and Foreign Direct Investment, S. 11.

⁷¹³ Zu den wenigen Aufsätzen, die sich vornehmlich mit dem Konsumverhalten von Japanern befassen gehören: Larke: Consumer behavior, retail store choice und preference hierarchy in Japan, S. 81 ff. und Jonker; Takahashi: Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan, S. 307 ff. In persönlichen Gesprächen mit allen drei Wissenschaftlern wurde der Mangel an englischsprachiger Literatur über japanische Konsumenten bestätigt. In der deutschsprachigen Literatur liegt lediglich eine ausführliche wissenschaftliche Untersuchung vor, die sich mit japanischer Kultur (aber nicht den Endkonsumenten) befasst. Darin wird allerdings auf das Beschaffungsmarketing von Investitionsgütern abgehoben. Siehe Gawlik: Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing, insbesondere S. 227 ff.

⁷¹⁴ Auch von Japanern selbst wird bestätigt, dass japanisches Konsumentenverhalten im Vergleich zum westlichen schwierig nachzuvollziehen sei. Vgl. Larke: Japanese Retailing, S. 8.

⁷¹⁵ Vgl. Kotler; Bliemel: Marketing, S. 249 und S. 256.

zum Beispiel Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf sowie wirtschaftliche Verhältnisse. Demographische Merkmalsausprägungen japanischer Konsumenten werden im Folgenden anhand der wichtigsten Kriterien untersucht:

- Bevölkerungsdichte und -struktur,
- Altersverteilung und Generationen,
- Geschlechterunterschiede und
- Einkommen und Ausgabestrukturen.

3.1.1.1 Bevölkerungsdichte und -struktur

Die Einwohnerzahl Japans beträgt rund ein Drittel der Gesamtbevölkerungszahl der Europäischen Union.⁷¹⁶ Im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland mit 82 Millionen Einwohnern⁷¹⁷ ist Japan allerdings über ein Drittel bevölkerungsreicher. Die vielen Einwohner Japans müssen jedoch mit relativ wenig Fläche auskommen. Japans Gesamtfläche⁷¹⁸ misst nur etwa 5 % mehr als die der Bundesrepublik Deutschland,⁷¹⁹ es herrscht also eine wesentlich höhere Bevölkerungsdichte vor.

Dieser Effekt wird verstärkt, wenn die tatsächliche Landnutzung mit in die Berechnungen einbezogen wird: Japans Bevölkerung kann sein gebirgiges Land mit beschränkten Ebenen⁷²⁰ nur begrenzt zur Bebauung oder Kultivierung nutzen.⁷²¹ Belgien und die Niederlande verzeichnen höhere Bevölkerungsdichten, Japan hat aber weltweit die höchste Bevölkerungsdichte gemessen an kultivierbarer Fläche.⁷²²

Zum Vergleich: Das bevölkerungsreichste deutsche Bundesland, Nordrhein-Westfalen (NRW), beheimatet auf einer Fläche von 34.000 qkm nur rund 17 Millionen Einwohner.⁷²³ Umgerechnet auf Einwohner pro qkm für Japan und NRW wohnen in Japan auf einer gleich-großen Fläche mehr als viermal so viele Personen.

Die Bevölkerungsdichte erweist sich in den Städten als noch höher. In Zukunft wird diese

⁷¹⁶ Am 31.12.2002 hatte die Europäische Union über 378 Millionen Einwohner. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Die Europäische Union, S. 3.

⁷¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung, o. S.

⁷¹⁸ Japan umfasst eine Gesamtfläche von 377.835 Quadratkilometern. Vgl. CIA (Hrsg.): World Factbook, o. S.

⁷¹⁹ Vgl. Res Publica (Hrsg.): Fläche Bundesländer, o. S.

⁷²⁰ Vgl. Flüchter: Geographische Fragestellungen, S. 14.

⁷²¹ Japan besteht zu 11 % aus bebaubarem Land. Im Vergleich verfügt Deutschland über dreimal so viel bebaubare Fläche wie Japan, genau 33 %. Wälder und Forsten sowie Weideflächen können in Deutschland ebenfalls weitaus extensiver genutzt werden. Vgl. CIA (Hrsg.): World Factbook, o. S.

⁷²² Vgl. Gakken (Hrsg.): Japan as it is, S. 13.

⁷²³ Vgl. Res Publica (Hrsg.): Fläche Bundesländer, o. S., und Res Publica (Hrsg.): Einwohner Bundesländer, o. S.

Bevölkerungskonzentration in den Metropolen durch die anhaltende Binnenwanderung der japanischen Bevölkerung weiter verstärkt und verknappt die Verkaufsflächen der Einzelhändler zunehmend.⁷²⁴ Eine besondere Anziehungskraft, besonders auf junge Leute, haben dabei die drei Ballungszentren um die Städte Tokio, Osaka sowie Nagoya,⁷²⁵ da sie das soziale und wirtschaftliche Leben Japans maßgeblich bestimmen. Der Agglomerationsprozess basiert u. a. auf vielfältigeren Berufsaussichten, welche viele Bewohner der Großstädte von der Rückkehr in entfernte Regionen Japans abhalten.

Im Unterschied zur klassischen Verstädterung in westlichen Ländern entspricht die soziale Organisation japanischer Städte aber nicht so sehr der westlicher Städte, wie etwa New York oder München. Japanische Großstädte zeichnen sich durch eine dörfliche Organisationsstruktur aus, zum Beispiel hat jeder der 23 Bezirke Tokios ein eigenes Geschäftszentrum⁷²⁶ und bietet dem Bewohner ein individuelles „Stadt in der Stadt“-Umfeld mit eigenen Bahnhöfen, Warenhäusern sowie Shopping-Centern.

Zum besseren Verständnis der Bevölkerungsstruktur in den für die Untersuchung wichtigen Metropolen wird im Folgenden ein (vor allem durch eigene Marktanalysen vor Ort gewonnener) Überblick über die geozentrische Lage sowie die jeweiligen Charakteristika der drei bedeutendsten Konsumzentren (1) Tokio, (2) Osaka und (3) Nagoya gegeben.

(1) Tokio gilt als das politische und kommerzielle Zentrum Japans.⁷²⁷ Im Großraum Tokio mit seinen zahlreichen Satellitenstädten wohnt etwa ein Viertel der Gesamtbevölkerung Japans⁷²⁸ und generiert entsprechend rund ein Viertel aller Einzelhandelsumsätze. Der Anziehungspunkt Tokio umfasst inzwischen weite Gebiete des zentralöstlichen Japans (sog. „Kanto“-Region) und schließt im Ballungszentrum ohne erkennbare Stadtgrenzen u. a. die Städte Yokohama und Kawasaki mit ein.⁷²⁹ Rund 40 % aller japanischen Studenten leben und lernen im

⁷²⁴ Vor diesem Hintergrund wird argumentiert, dass eine Flächenbereinigung für ein höheres Angebot neuer Standortflächen im japanischen Einzelhandel nur durch ein starkes Erdbeben, wie 1995 in Kobe, herbeigeführt werden kann. Vgl. Meyer-Ohle: Konsumgüterdistribution, S. 89.

⁷²⁵ Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): 2000 Population Census Maps of Japan, o. S.

⁷²⁶ Vgl. Fields: Konsumentenverhalten, S. 125 ff.

⁷²⁷ Tokio ist der Sitz der japanischen Regierung und das Zentrum für Politik, Verwaltung und Wirtschaft, da es die wichtigsten japanischen Medienunternehmen sowie Finanzinstitute beherbergt. Letzteres gilt insbesondere für ausländische Finanzdienstleister, deren Mitarbeiter zu 91 % in Tokio arbeiten. Insgesamt haben 51 % aller Unternehmen mit über 1 Milliarde Yen (ca. 7,5 Millionen Euro) Marktkapitalisierung ihren Hauptsitz in Tokio. Darüber hinaus werden im Großraum Tokio 31 % des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaftet. Vgl. Japan Information Network (Hrsg.): Urbanization and suburbanization Tokio, S. 1.

⁷²⁸ Vgl. Japan Information Network (Hrsg.): Urbanization and suburbanization Tokio, S. 1.

⁷²⁹ Yokohama ist mit 3,4 Millionen Einwohnern die zweitgrößte Stadt in Japan, Kawasaki mit 1,3 Millionen Einwohnern die neuntgrößte Stadt. Beide haben ebenfalls in Bahnhofsnähe eine erhebliche Dichte an Einzelhändlern. Vgl. Japan Statistics Bureau (Hrsg.): Population of major cities, S. B4.

Einzugsgebiet von Tokio,⁷³⁰ wo sich die wichtigsten und imageträchtigsten Universitäten des Landes befinden. Die dichte Besiedelung des Ballungsraums wird auch dadurch deutlich, dass in einem Umkreis von ca. 50 Kilometern um den Kaiserpalast in Tokio rund 30 Millionen Menschen leben.⁷³¹

Innerhalb des Stadtkerns von Tokio befinden sich zahlreiche (Haupt-)Bahnhöfe, die für eine Vielzahl an Betriebstypen des Einzelhandels strategisch bedeutsam sind. Denn Bahnhöfe sind in Japan von den größten zusammenhängenden Einkaufsflächen umgeben, und es ist anzunehmen, dass die angesiedelten Handelsgeschäfte auch die höchsten Umsätze pro Quadratkilometer verzeichnen. Zu solchen Einkaufs-Subzentren zählen vor allem Nihonbashi, Ginza, Ikebukuro, Shibuya und Shinjuku, die sich jeweils durch eine leicht unterschiedliche Werte- und Konsumkultur auszeichnen. Beispielsweise ist Shibuya vorwiegend als Einkaufswelt für junge, trendbewusste Teenager bekannt, die noble Einkaufsmeile Ginza hingegen für den Verkauf prestigeträchtiger Waren internationaler Luxusartikelhersteller. Eine besonders dynamische Entwicklung hat in den letzten Jahren auch im Viertel Harajuku bzw. Omotesando stattgefunden, das sich von einer Künstlerkolonie in eine exklusive Design- und Modemeile verwandelt hat. Auch das im Jahr 2003 über mehrere Straßenzüge ausgedehnte neue Geschäfts- und Kulturviertel „*Roppongi Hills*“ wird als Subzentrum für Kultur und Haute Couture positioniert. Durch die Anbindung an drei U-Bahnlinien und durch seine Größe (das Stadtentwicklungsprojekt umfasst eine Fläche von etwa 11 Hektar) sowie seine exklusiven Geschäfte, Hotels und Kunstmuseen wurde ein ganzes Stadtviertel als neues Kommerz- und Konsumzentrum geschaffen.⁷³²

Neben den Einkaufszonen um die Fern- und U-Bahnhöfe stellen Gewerbeflächen in Stadtrandlagen zunehmend wichtige Standorte dar. Diese befinden sich im Unterschied zu deutschen Städten weit außerhalb der Stadtzentren. Beispielsweise liegen Gewerbegebiete in deutschen Großstädten wie München häufig rund 5 km vom Stadtzentrum entfernt, im Vergleich dazu beträgt die Entfernung in Japans Hauptstadt Tokio zu Stadtrandlagen oder Gewerbegebieten wie Makuhari etwa 40 km. Solche Standorte in den umliegenden Präfekturen der Hauptstädte sind wegen niedrigerer Standortpreise im Vergleich zum Stadtzentrum besonders für großflächige Einzelhandelsbetriebe wie Fach- und Verbrauchermärkte interessant.

⁷³⁰ Vgl. Japan Information Network (Hrsg.): Urbanization and suburbanization Tokio, S. 1.

⁷³¹ Allein in den drei größten Bezirken des Ballungsraums (Tokyo-to, Saitama-ken und Kanagawa-ken) leben 28 Millionen Menschen. Vgl. Japan Statistics Bureau (Hrsg.): Population Estimates, o. S.

⁷³² Vgl. Mori (Hrsg.): Roppongi Hills, o. S.

Der Großraum Tokio gilt als der wichtigste Absatz-Markt für Konsumgüter in Japan, sowohl im Hinblick auf die Zahl potenzieller Konsumenten als auch in bezug auf Modeentwicklung und Konsumtrends, die sich über Tokio in ganz Japan ausbreiten. Gleichzeitig ist er auch Hauptsitz der bedeutendsten japanischen Handelsunternehmen.⁷³³

(2) Nach Tokio und Yokohama ist Osaka die drittgrößte Stadt und gilt als verkehrstechnischer und wirtschaftlicher Knotenpunkt des westlichen Japans (sog. „*Kansai*“-Region). Bis zum neunzehnten Jahrhundert galt Osaka als das Handelszentrum des Landes. Heute ist der Einzelhandel in Osaka im Vergleich zu Tokio unbedeutender und beschränkt sich vornehmlich auf zwei Subzentren: Umeda und Namba.

Die wichtigste Adresse für Einzelhändler sowie Konsumenten in Osaka ist Umeda, dessen Fußgängerzone sich unterirdisch mit dem stark frequentierten Hauptbahnhof von Osaka verbindet und ein Labyrinth von Einkaufsstraßen beherbergt. Große japanische Kaufhäuser sind durch Hoch- und Tiefbau an das weitläufige Netz von öffentlichen Verkehrsmitteln und Konsumstätten angebunden.

Ein weiterer attraktiver institutioneller Handelsstandort liegt in Namba, er ist gekennzeichnet durch tunnelartig überdachte Einkaufsstraßen, die sich röhrenförmig durch das Stadtviertel ziehen. Jede dieser Einkaufsstraßen ist mehrere Kilometer lang.

Der Großraum *Osaka* umfasst außerdem die Millionenstädte Kyoto im Osten und Kobe im Westen sowie zahlreiche kleinere Städte in angrenzenden Gebieten, so dass die Gesamtbevölkerung der städtischen Gegend auf 25 Millionen Menschen geschätzt wird.⁷³⁴ Topographisch liegen diese Städte in einem relativ engen Streifen Land zwischen den Bergen und dem Pazifik, der sich in Nord-Süd-Ausdehnung nur über etwa 120 km erstreckt.⁷³⁵

Kyoto ist vor allem als Japans alte Kaiserstadt bekannt und berühmt für zahlreiche Tempel und Schreine. Aus Sicht von Einzelhandelsexperten ist die Stadt bekannt als Bastion des sog. „*Large Scale Retail Law*“⁷³⁶, da sich die Stadtväter bis zuletzt gegen die Eröffnung von großflächigen Einzelhandelsbetrieben gewehrt haben. Dies erfolgte einerseits, um die hohe Zahl kleiner familiengeführter Einzelhandelsgeschäfte zu schützen, andererseits, um die Land-

⁷³³ Wie z. B. Aeon, Ito-Yokado, Mitsukoshi, Isetan, Seibu, Marui, Tokyu, Maruetsu, 7-Eleven, Mini-Stop, etc.

⁷³⁴ Allein die drei bedeutendsten Präfekturen sind wie folgt besiedelt: Kyoto-fu (2,6 Millionen), Osaka-fu (8,8 Millionen), Kobe-ken (5,5 Millionen). Vgl. Japan Statistics Bureau (Hrsg.): Population by Prefecture, o. S.

⁷³⁵ Siehe hierzu die Karte zu Anfang des Kapitels.

⁷³⁶ Das Large Scale Retail Location Law reglementiert die großflächige Bebauung von potenziellen Handelsstandorten und ist vergleichbar mit der Baunutzungsverordnung in Deutschland. Inzwischen gilt das Large Scale Retail Location Law allerdings als erodiert und nicht mehr sehr protektionistisch. Vgl. Tsuruta; Yahagi: The large-scale retail stores act and its „*erosion*“ in the 1970s and 1980s, S. 114.

schaftskulisse zu erhalten.

Kobe wird besonders im Ostteil der Stadt als so genannter „*Speckgürtel*“ von Osaka bezeichnet, da viele Bewohner mit überdurchschnittlichem Einkommen hier wohnen, aber zur Arbeit nach Osaka pendeln. In Kobe ist die japanische Textilindustrie beheimatet, die Stadt gilt nach Tokio als das Mode- und Textilzentrum Japans.

(3) Das drittgrößte Ballungsgebiet des Landes liegt in und um Nagoya. Im Unterschied zu *Tokio* und *Osaka* sind keine weiteren Satelliten-Städte angebunden. Nagoya-Stadt allein, ohne das dicht bevölkerte angrenzende Umland, hat über 2 Millionen Einwohner.⁷³⁷ Im Zentrum von Nagoya liegen zwei Haupt-Geschäftszentren: Eines liegt im alten Stadtzentrum, das andere schließt sich an den Hauptbahnhof an. Nagoya ist jedoch eher geprägt von Schwerindustrie, zum Beispiel fertigt der Automobilkonzern Toyota hier.

Neben den drei genannten Ballungsräumen Tokio, Osaka und Nagoya zählen zu größeren Städten mit über einer Million Einwohner: Sapporo, Sendai, Hiroshima, Kitakyushu und Fukuoka.⁷³⁸ Die überwiegende Zahl überregionaler Handelsunternehmen und –experten orientiert sich jedoch zunächst an den drei Großräumen Tokio, Osaka und Nagoya, da hier über 50 % der Konsumenten leben⁷³⁹ und Unternehmen infolgedessen auf entsprechend große Märkte treffen.

Zwischenergebnis: Charakteristisch für den japanischen Markt sind die hohe Bevölkerungsdichte und der starke Urbanisierungsgrad. Diese Unterschiede zwischen Japan und z. B. Deutschland sind besonders für die Planung des Wachstums im Zielmarkt (Markteintritt)⁷⁴⁰ und Entscheidungen über geeignete Standorte(Markterschließung)⁷⁴¹ maßgeblich. Wie sich gezeigt hat, bestehen interlokal stark ausgeprägte Abweichungen, so dass etwa typische Merkmale einer japanischen Stadt (z. B. unterirdische Fußgängerzonen, Gewerbegebiete weit außerhalb) kaum mit denen einer Stadt in Deutschland gleichgesetzt werden können. Des Weiteren muss der Einzelhandel nicht nur die im Vergleich zu Deutschland heterogenen Strukturen in Ballungszentren und ländlichen Gebieten Japans berücksichtigen,⁷⁴² sondern auch innerhalb eines definierten Einzugsgebietes die Lage von Geschäftsstätten an Infrastruk-

⁷³⁷ Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 10.

⁷³⁸ Vgl. Japan Statistics Bureau (Hrsg.): Population of major cities, S. B4.

⁷³⁹ Vgl. Japan Information Network (Hrsg.): Japanese population today, S. 1.

⁷⁴⁰ Siehe das Unterkapitel 2.2.2.2.1.4 zu Marktwachstumsstrategien im Rahmen des Auslandsmarkteintritts

⁷⁴¹ Siehe zu Standortstrategien im Rahmen der Auslandsmarkterschließung Kapitel 2.2.2.2.2.3.

⁷⁴² Vgl. Flüchter: Geographische Fragestellungen, Strukturen, Probleme, S. 28.

turbedingungen (z. B. Flächenrestriktionen wegen des hohen Urbanisierungsgrades) und Konsumentenverhalten (z. B. Bewertung von Stadtvierteln nach Imagefaktoren) anpassen, welche anders als im Heimatmarkt ausgeprägt sind.

3.1.1.2 Altersverteilung und Generationen

Wie in vielen Industrienationen vollzieht sich auch in Japan eine zunehmende Alterung der Gesellschaft. Die Ursachen liegen dort vor allem in weitreichender medizinischer Versorgung, gestiegenem Gesundheitsbewusstsein und der traditionell sehr gesunden, beispielsweise fettarmen Ernährung.⁷⁴³ Die hohe Lebenserwartung mit dem höchsten Durchschnittslebensalter der Welt⁷⁴⁴ verstärkt die Alterspyramide der japanischen Bevölkerung im oberen Bereich zu einer Säule. Denn der überwiegende Anteil älterer Bevölkerungsschichten wird nicht mehr durch entsprechend hohe Geburtenraten aufgefangen. Wurden 1971 noch 2 Millionen Säuglinge pro Jahr in Japan geboren, sind es 30 Jahre später nur noch knapp über 1 Million Kinder pro Jahr.⁷⁴⁵ Japanische Frauen stellen ihren Kinderwunsch insbesondere wegen des Platzmangels, gestiegener Karrierewünsche, zunehmender Freizeitorientierung, hoher Immobilienpreise sowie umfangreicher Kosten für Lebenshaltung und Erziehung zurück.

Ähnlich der Entwicklung in Deutschland und anderen europäischen Ländern bewirkt die Alterung der Gesellschaft ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Rentempfängern, da mit 63 Millionen erwerbsfähigen Personen nur rund 50 % der japanischen Bevölkerung zum Bruttosozialprodukt beitragen.⁷⁴⁶ Eine Ursache für Veränderungen des Konsumentenverhaltens⁷⁴⁷ wird daher in der Verschiebung der Altersstruktur gesehen, eine weitere im Generationenwandel.⁷⁴⁸

Segmentiert man die japanische Bevölkerung nach Geburtsjahrgängen und vergleicht die Bevölkerungsstruktur von 1985 mit der von 2001 und der Hochrechnung für 2050, wird die Alterung der Gesellschaft besonders deutlich.⁷⁴⁹

War Mitte der achtziger Jahre die bevölkerungsreichste Gruppe in Japan noch die der Kinder

⁷⁴³ Vgl. Flüchter: Geographische Fragestellungen, S. 41.

⁷⁴⁴ Männliche Japaner werden durchschnittlich 77 Jahre alt, weibliche 84 Jahre. Deutsche erreichen ein durchschnittliches Lebensalter von 74 bzw. 80 Jahren, in den USA werden durchschnittlich 73 bzw. 79 Jahre erreicht. Vgl. Ministry of Health and Welfare (Hrsg.): Life expectancies, o. S.

⁷⁴⁵ Vgl. Ministry of Health and Welfare (Hrsg.): Vital statistics, o. S.

⁷⁴⁶ Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 15.

⁷⁴⁷ Siehe hierzu die Ausführungen zu psychographischen Konsumentencharakteristika in Kapitel 3.1.3.

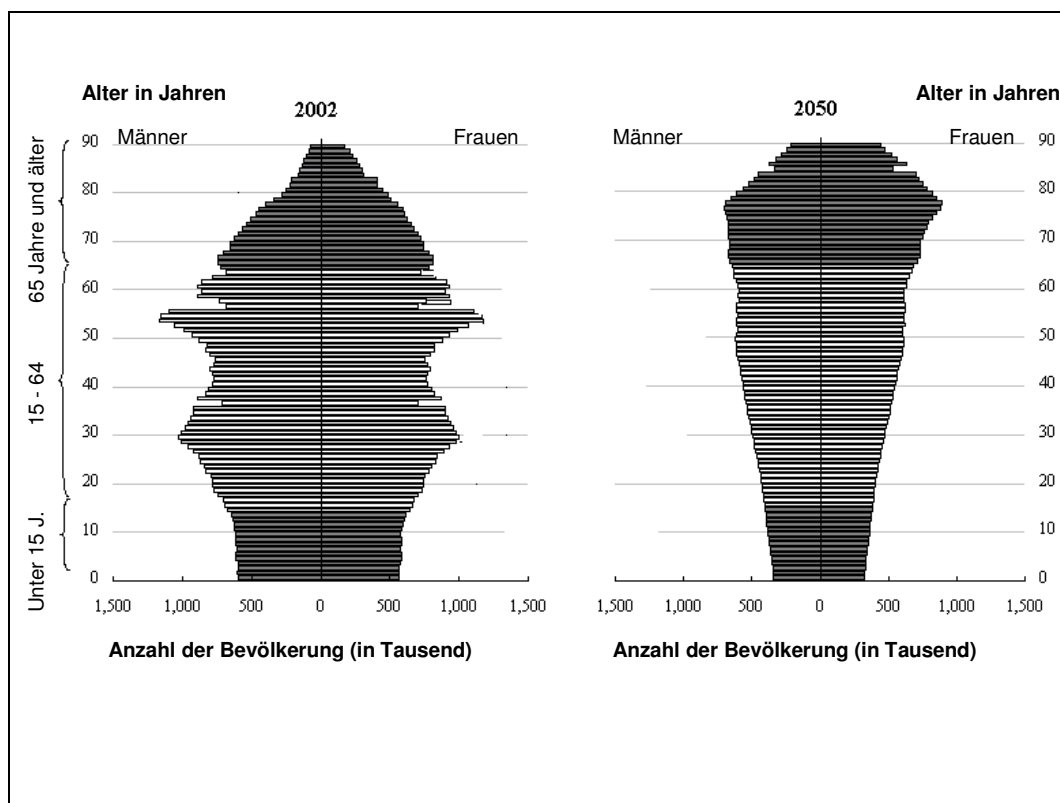
⁷⁴⁸ Vgl. Katahira: The two consumers, S. 15.

⁷⁴⁹ Vgl. Statistics Bureau: Population Census (Hrsg.): Population Census, o. S., und Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 4 ff.

bis 14 Jahre, so sind es heute die über 65-jährigen, die die größte Bevölkerungsgruppe bilden.⁷⁵⁰ Insgesamt betrachtet war der Querschnitt der Bevölkerung 1985 noch wesentlich jünger als im Jahr 2002 respektive 2050 (hochgerechnet). Wie zu beobachten ist, führt die Alterung der Gesellschaft zu einer starken Entwicklung eines Güter- und Dienstleistungsmarktes für Senioren, im japanischen Sprachgebrauch als „*Silver Market*“ bezeichnet.

Die demographische Entwicklung der japanischen Bevölkerung zeigt die nachfolgende Übersicht für die Jahre 2002 und 2050.

Abbildung 32: Bevölkerungsentwicklung in Japan von 2002 bis 2050



Quelle: Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 6.

Betrachtet man die Altersverteilung der Bevölkerung für das Jahr 2002,⁷⁵¹ dann fällt auf, dass drei Generationengruppen einen hohen Bevölkerungsanteil aufweisen und damit zumindest der Anzahl nach für den Einzelhandel zu den wichtigsten Konsumentengruppen Japans zählen. Weitere Merkmale, welche die Konsumenten dieser drei Altersklassen charakterisieren, werden nachfolgend herausgearbeitet:

⁷⁵⁰ Vgl. Statistics Bureau: Population Census (Hrsg.): Population Census, o. S.

⁷⁵¹ Alle Angaben im Abschnitt über die Bevölkerung Japans legen als Basisjahr 2002 zu Grunde. Im Jahr 2004 stehen aufbereitete Daten auf Jahresbasis nur aus 2002 zur Verfügung.

(1) Jahrgänge vor 1937:

Über 18 % der japanischen Bevölkerung waren im Jahr 2002 über 65 Jahre alt.⁷⁵² Das bedeutet: Fast ein Viertel der japanischen Bevölkerung befindet sich im rentenfähigen Alter. Zum Vergleich: Im ebenfalls stark von der Alterung der Einwohner betroffenen Deutschland liegt die Quote der über 65-Jährigen bei nur 14 %.⁷⁵³

Die ältere Generation Japans ist hingegen durch eine kriegsbedingt schlechte ökonomische Situation geprägt, jüngere Konsumenten sind wesentlich wohlhabender aufgewachsen,⁷⁵⁴ was sich auch auf die Lebensweise und das Konsumverhalten der Bevölkerungsgruppen auswirkt.

Beim Konsumverhalten der sog. „*Silber-Generation*“ dominiert zum einen traditionelles Denken, etwa ein stark durch shintoistische und buddhistische Werte geprägtes Verhalten. Zum anderen führen altersbedingte physische Veränderungen zur Änderung des Konsumverhaltens. So werden beispielsweise sog. „*Barrier-free goods*“ immer populärer und im Einzelhandel weiter verbreitet als in Deutschland: Handelshäuser reichern ihre Sortimente mit Artikeln an, die durch ihr Design und ihre Eigenschaften durch breitere und insbesondere ältere Bevölkerungsgruppen genutzt werden können.⁷⁵⁵ Beispielsweise werden universelle Designs für Telefone oder Fernbedienungen mit deutlicher lesbaren Schriftfonds und größeren Tasten verkauft. Neben der Differenzierung der Produkte werden auch gänzlich neue Produkte entwickelt, wie z. B. wasserlösliche Dosierbeutel für die Waschmaschine, bei denen die detailgenaue Dosierung entfällt.⁷⁵⁶

(2) Jahrgänge von 1947 bis 1956:

Die Generation der zwischen 1947 und 1956 geborenen Japaner, welche als sog. „*erste Baby-Boom-Generation*“ bezeichnet wird, stellt allein durch ihre Größe eine wichtige Verbraucherzielgruppe dar.⁷⁵⁷ Ähnlich wie ihre Eltern erinnern sich die Nachkriegskinder noch an Nahrungsmittelknappheit sowie sonstige Entbehrungen, haben von den Eltern Werte wie „*harte Arbeit*“ und „*Zusammenhalt*“ gelernt sowie aktiv am Wiederaufbau und Aufstieg zur prosperierenden Industrienation in den 60er- bis 80er-Jahren beigetragen.⁷⁵⁸ Darüber hinaus war diese Generation die erste, welche intensiv mit dem westlichen Konsum, wie Coca-Cola oder

⁷⁵² Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 4.

⁷⁵³ Für die BRD werden Zahlen aus 2002 angesetzt. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 7.

⁷⁵⁴ Vgl. Higashi; Lauter: Japanese Economy, S. 197.

⁷⁵⁵ Vgl. Suzuki: Universal Design, S. 1.

⁷⁵⁶ Vgl. Suzuki: Universal Design, S. 1.

⁷⁵⁷ Vgl. o. V.: „Baby-Boomer“ als Zielgruppe wichtig, S. 34.

⁷⁵⁸ Vgl. Larke: Japanese Retailing, S. 16.

McDonald's, Selbstbedienung, westlicher Musik sowie den Olympischen Spielen in Tokio 1964⁷⁵⁹ in Berührung kam.⁷⁶⁰

Die Mehrzahl der ersten Baby-Boom-Generation hat inzwischen den Höhepunkt ihrer Karriere erreicht, zumindest finanziell: Haushalte, deren Haupteinkommensbezieher in der Altersgruppe der 50- bis 59-Jährigen lagen, waren z. B. im Fiskaljahr 2000 mit einem durchschnittlich verfügbaren Einkommen von 6,8 Millionen Yen (rund 48.500 Euro) pro Jahr am einkommensstärksten.⁷⁶¹

Gleichzeitig mit dem relativ hohen Einkommen zeichnen sich in dieser Altersgruppe fallende Ausgaben ab, da Haus- bzw. Wohnungsbau und –einrichtung sowie größere Anschaffungen bereits getätigt sind, die eigenen Kinder den Haushalt verlassen haben und keine Schul- und Studiengebühren mehr bezahlt werden müssen. Für den privaten Konsum bzw. das Sparen steht in der Regel ein höherer Anteil des Einkommens zur Verfügung.

(3) Jahrgänge von 1967 bis 1976:

Die zwischen 1967 und 1976 geborenen Japaner werden als „zweite Baby-Boom-Generation“ bezeichnet. Sie sind in eine Wohlstandsgesellschaft hineingeboren und nehmen den relativ hohen Lebensstandard in Japan als natürlich gegeben hin.⁷⁶²

In dieser Altersgruppe fällt auf, dass wesentlich mehr Frauen berufstätig sind und gleichfalls emanzipierter auftreten als ihre Mütter. Allerdings gilt für Männer und Frauen in Japan auch heute noch, dass sie bis zu ihrer Heirat, also teilweise bis Mitte dreißig, zu Hause bei den Eltern wohnen und von dort zur Bildungseinrichtung oder zur Arbeit fahren.⁷⁶³ Eine nicht verheiratete Japanerin, die in der Nähe ihres Elternhauses keinen Arbeitsplatz findet, wird häufig in einem Wohnheim speziell für Frauen untergebracht, mit z. T. strengen Regelungen wie Besuchsverbot und Bettruhe. Ähnlich wird jungen Japanern häufig die Möglichkeit eingeräumt, in preiswerte Werkswohnungen⁷⁶⁴ einzuziehen. In der Regel gilt es als „*unschicklich*“, wenn ein unverheiratetes Paar zusammenwohnt.⁷⁶⁵

⁷⁵⁹ Die Olympischen Spiele 1964 in Tokio wirkten sich stark auf die Internationalisierung des Landes aus. Beispielsweise wurden erstmalig zweisprachige Schilder an Straßenkreuzungen angebracht (in Japan bekommen nur wichtige Hauptstraßen bzw. Kreuzungen eigene Namen, Adressen werden hauptsächlich numerisch durch die Angabe des Wohnbezirks, des Straßenblocks und der beliebig vergebenen Hausnummern erfasst).

⁷⁶⁰ Vgl. Larke: Japanese Retailing, S. 18.

⁷⁶¹ Vgl. o. V: „Baby-Boomer“ als Zielgruppe wichtig, S. 34.

⁷⁶² Vgl. March: Der ehrenwerte Kunde Japan, S. 206.

⁷⁶³ Kobayashi merkt dazu an: „*Man kann davon ausgehen, dass fast alle Singles einfach nur deswegen von ihren Eltern getrennt wohnen, weil diese zu weit entfernt wohnen.*“ Vgl. Kobayashi: Business mit Japan, S. 61.

⁷⁶⁴ Vgl. March: Der Ehrenwerte Kunde Japan, S. 207.

⁷⁶⁵ Dies ist keine japantypische Ansicht, in vielen katholisch geprägten Ländern gilt die Verhaltensregel ebenso.

Ob man verheiratet ist oder nicht, spielt in dieser Altersgruppe für das Konsumverhalten eine ausschlaggebende Rolle. Die junge Ehefrau arbeitet häufig nur, um die Kosten der Hochzeit abzubehalten. Wird eine junge Familie gegründet, bleibt die finanzielle Situation ebenfalls schwierig.⁷⁶⁶ Der Ehemann ernährt in der Regel die Familie, zum Teil sorgt er zusätzlich für die angeheirateten Eltern. Erst ab 50 Jahren⁷⁶⁷ erhöht sich das verfügbare Einkommen wieder deutlich und die finanzielle Situation ähnelt westlichen Einnahmen- und Konsummustern.⁷⁶⁸

Für die junge Generation kommt erschwerend hinzu, dass sie mit der Demontage des lebenslangen Anstellungssystems und der anhaltenden Rezession inzwischen hart um Arbeitsplätze kämpfen muss. Diese Entwicklung führt in dieser Altersgruppe besonders zur Veränderung der gewohnten Konsummuster: Eine Polarisierung zwischen Preisbewusstsein bei Basisartikeln des täglichen Bedarfs und gleichzeitiger Preisindifferenz bei Luxusgütern⁷⁶⁹ scheint besonders ausgeprägt.

Zwischenergebnis: Einzelhändler sollten eine an Japan ausgerichtete Anpassung der Betriebstypenpositionierung⁷⁷⁰ besonders auf die erste Baby-Boom Generation (Jahrgänge zwischen 1947 und 1956) richten, weil diese am einkommensstärksten ist und ihnen ein hoher Anteil des Einkommens für den privaten Konsum zur Verfügung steht. Zusätzlich kann eine Ergänzung von Leistungselementen für Singles der Zweiten Baby-Boom Generation (Jahrgänge 1967-1976) zweckmäßig sein, wie zum Beispiel eine Ergänzung des Warenangebots um Convenience Food oder zielgruppenspezifische Markenartikel. Denn den Singles dieser Generation steht durch die Minimierung wesentlicher Kostenblöcke, wie Wohnen (hier: bei den Eltern oder über den Arbeitgeber) oder japanischer Hochzeitsfeste, relativ zu verheirateten Gleichaltrigen mehr Einkommen zum Konsum zur Verfügung. Die beschriebene „*Silber-Generation*“ (Jahrgänge vor 1937) bildet die größte Generationengruppe, weshalb es sich anbietet passgenaue, altersgerechte Volumenprodukte als „*barrier-free goods*“ zu offerieren. Auch eine Anpassung der Verkaufsraumgestaltung (beispielsweise größere Displays zur Kennzeichnung der Warengruppen) kann Umsätze steigern, soweit dies die erste Baby-Boom Generation als wichtigste Zielgruppe in der Beurteilung des Einkaufsstättenimages nicht negativ beeinflusst.

⁷⁶⁶ Vgl. Biehl: Die Stimmung ist schlecht, S. 48.

⁷⁶⁷ Siehe hierzu die Ausführungen der vorher erläuterten Altersgruppe.

⁷⁶⁸ Vgl. Biehl: Die Stimmung ist schlecht, S. 48.

⁷⁶⁹ Vgl. o. V.: Verbraucher zwischen Spagat und Luxus, S. 38.

⁷⁷⁰ Siehe hierzu die Betriebstypenpositionierungsstrategie in Kapitel 2.2.2.2.2.2.

3.1.1.3 Geschlechterunterschiede

Konsumenten verhalten sich in den meisten Ländern der Erde geschlechts- und rollenspezifisch unterschiedlich, so auch in Japan. Trotz ähnlicher Tendenzen in anderen Industrienationen fällt in Japan auf, dass die überwiegende Mehrzahl japanischer Männer sich nicht für den Kauf von Waren des täglichen Bedarfs verantwortlich fühlt bzw. diese nicht einkauft. Wird von Japanern eingekauft, handelt es sich häufig um Freizeitgüter wie Sportartikel, Autozubehör, Bücher oder Zeitschriften. Erwirbt ein japanischer Mann Waren, um seinen persönlichen Bedarf zu decken, dann wird er in den meisten Fällen von seiner Frau begleitet. Dieses Bild ist zwar auch im Westen bekannt, allerdings mit dem Unterschied, dass einem Japaner in der Regel wenig eigenes Geld zur Verfügung steht. Der Mann ist zwar der Haupteinkommensbezieher, die Frau kontrolliert jedoch die Finanzen und verfügt über 80 % des gesamten Haushaltseinkommens.⁷⁷¹ Sie teilt dem Mann vielfach ein Taschengeld für den täglichen Bedarf an Zigaretten, Zeitschriften, etc. zu. Die Führung getrennter Bankkonten in einer Ehe oder Familie ist nicht üblich.

Im Gegensatz zu japanischen Männern kauft fast die Hälfte aller japanischen Frauen täglich ein⁷⁷² und versorgt nicht nur sich selbst, sondern auch die übrigen Familienmitglieder mit Konsumgütern, von Nahrungsmitteln über Textilien bis zu Spezialsortimenten (z. B. für den stark verbreiteten Golfsport). Besonders junge, unverheiratete Frauen verbringen viel Freizeit mit dem Einkauf oder „*Schaufensterbummel*“. Zum einen wird ein Einkauf (in Japan häufig als „*Sho-ppin-gu*“ bezeichnet) als Aktivität genutzt, um besonders am Wochenende den kleinen, beengten Wohnungen zu entfliehen. Zum anderen werden das Einkaufen und Restaurantbesuche in Frauenzeitschriften mit hoher Auflage als Freizeitaktivität beworben. Die Presse fokussiert einige Themen oder Stadtteile und stellt neue oder sehenswerte Geschäfte sowie Speiselokale sehr detailliert vor.

Zwischenergebnis: Aus den drei genannten Gründen (Finanzmacht, Zeit und Entscheidungsbefugnis) gelten Frauen als wichtigste Konsumentengruppe und sind deshalb auch die am meisten untersuchte Verbrauchergruppe in Japan.⁷⁷³ Einzelhändler sollten bei der strategischen absatzorientierten Ausrichtung ihres Vertriebskonzeptes japanische Konsumentinnen entsprechend berücksichtigen. Z. B. ist bei der Formulierung von Markterschließungsstrate-

⁷⁷¹ Vgl. Gakken (Hrsg.): Japan as it is, S. 85, und Higashi; Lauter: Japanese Economy, S. 198.

⁷⁷² Vgl. Larke: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 87.

⁷⁷³ Vgl. Skov; Moeran: Hiding in the light, S. 3.

gien die Betriebstypenpositionierung⁷⁷⁴ auf weibliche ausländische Konsumenten zu fokussieren: Um zu überprüfen, ob die geplante Positionierung der Einkaufsstätte mit der Beurteilung durch die Verbraucher übereinstimmt, sind geschlechtsspezifische Auswertungen zum Einkaufsstättenimage durchzuführen. Auch im Rahmen von Marktbearbeitungsstrategien⁷⁷⁵ wie z. B. Entscheidungen zum Einsatz von Eigenmarken, sind auch Frauen als Zielgruppe zu fokussieren: So liegt etwa die relative Wichtigkeit von bekannten Herstellermarken im Vergleich zu Handelsmarken bei japanischen Frauen höher als bei japanischen Männern.⁷⁷⁶

3.1.1.4 Einkommens- und Ausgabestrukturen

Die Einkommens- und Ausgabenströme der Haushalte spiegeln ihr Konsumentenverhalten. Das durchschnittliche Pro-Kopf-Monatseinkommen (netto) in Japan beläuft sich mit 388.000 Yen, etwa 2.900 Euro, auf eines der höchsten der Welt.⁷⁷⁷ Zum Vergleich: Das durchschnittliche Netto-Einkommen aus Löhnen und Gehältern der Bundesrepublik Deutschland beträgt pro Kopf und Monat 1.440 Euro.⁷⁷⁸

Allerdings lassen diese Angaben keinesfalls den einfachen Schluss zu, dass der Lebensstandard der Japaner ebenfalls gleichrangig hoch sei. Die Angaben müssen vielmehr differenzierter betrachtet werden. Zum einen steht der relativ hohe Lebensstandard mit dem allgemein hohen Preisniveau durch die langfristige Wechselkursentwicklung des Yen in Zusammenhang,⁷⁷⁹ zum anderen mit der Ausblendung ideeller und immaterieller Werte,⁷⁸⁰ die bei einer rein quantitativen Messung von Einkommen nicht berücksichtigt werden.

Auch Rückschlüsse durch einen Preisvergleich zwischen Japan und beispielsweise Europa sind nicht zulässig, da die tatsächliche Kaufkraft (Anhaltspunkt: Purchasing Power Parity) im Inland beachtet werden muss. Nach einer Kaufkraftausgleichsrechnung lassen sich teilweise

⁷⁷⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.2.2.2.

⁷⁷⁵ Siehe hierzu das Kapitel 2.2.2.2.3 über Marktbearbeitungsstrategien.

⁷⁷⁶ Siehe hierzu die Ergebnisse einer Nutzenwertanalyse in Kapitel 5.2.1.3

⁷⁷⁷ Vgl. United Nations Statistics Division (Hrsg.): Indicators on income and economic activity, o. S., und Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 17, sowie zur Umrechnung in Euro: Oanda (Hrsg.): FXConvert, o. S.

⁷⁷⁸ Die Angaben gelten für das Jahr 2003. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 54.

⁷⁷⁹ Im sog. „Plaza-Accord“ Mitte der 1980er-Jahre war der Preis des Yen gegenüber dem US-Dollar an die wirtschaftliche Entwicklung Japans angepasst worden. Anfang der 70er-Jahre kostete ein Dollar 308 Yen, Mitte der 1980er 150 Yen, heute kostet er ungefähr 105 Yen. Durch die Aufwertung des Yen hat auch die Kaufkraft der japanischen Konsumenten zugenommen. Vgl. Finsterbusch: Tokio ist die teuerste Stadt der Welt, S. 10.

⁷⁸⁰ Beispielsweise werden Faktoren, welche die Lebensqualität erhöhen, wie etwa der Zugang zu frischem, ungechlortem Wasser (in Tokio ist Trinkwasser stark gechlort) oder die Mobilität (es besteht eine geringere Quote an privaten PKW pro Einwohner in Japan im Vergleich zu Deutschland) nicht bewertet, so dass allein ein hohes Einkommen mit hoher Lebensqualität assoziiert wird.

noch erhebliche Preisgefälle zwischen Japan und Deutschland feststellen.⁷⁸¹ Es bleibt also festzuhalten, dass japanische Einkommen im weltweiten Vergleich relativ hoch sind, allerdings unter Berücksichtigung qualitativer Parameter nicht gleichzeitig einen hohen Lebensstandard für japanische Einkommensbezieher garantieren.

Im Hinblick auf Geschlechter werden bei den Einkommensstrukturen erhebliche Unterschiede deutlich. Die Erwerbstätigkeit japanischer Frauen ließe sich graphisch in einer M-Kurve über verschiedene Altersstufen hinweg darstellen, und zwar wegen der Kindererziehungszeiten, während derer die Erwerbstätigkeit endet oder unterbrochen wird.⁷⁸² Im Vergleich zu Japan arbeiten in Deutschland weniger Frauen als Männer, allerdings nimmt hier die Kurve wie in fast allen anderen Industrieländern eine klassische U-Form an,⁷⁸³ d. h., die Abnahme der Erwerbstätigkeit deutscher Frauen tritt nicht so deutlich und persistent hervor wie bei Japanerinnen.

Für japanische Frauen ist in den nächsten Jahren eine nichtgeknickte Erwerbs- und Einkommensfunktion zu erwarten. So hat bereits das Gleichstellungsgesetz Mitte der achtziger Jahre dazu beigetragen, dass die Position der Frau in der Arbeitswelt gestärkt wurde.⁷⁸⁴ Die gestiegene Anzahl berufstätiger Frauen⁷⁸⁵ hat zu einem langfristig höheren Gesamteinkommen und damit insgesamt zu höheren Konsumausgaben der Bevölkerung beigetragen.⁷⁸⁶

Nicht nur die Zeitspanne des Einkommenserwerbs, sondern auch die Vergütung unterscheidet sich bei japanischen Männern und Frauen stark voneinander. Bei gleicher Beschäftigung und Qualifikation erhalten Frauen in Japan nur rund 57,2 % des Stundenlohns bzw. nur 50,7 % des Monatsgehalts ihrer männlichen Kollegen, dieses Verhältnis belegt im internationalen Vergleich (z. B. USA 70 %, Australien über 90 %) starke geschlechtsbezogene Einkommensunterschiede.⁷⁸⁷ Die japanische Verfassung garantiert Frauen zwar die gleichen Rechte wie Männern, allerdings ist in der Praxis nicht von einem signifikanten Anstieg des Einkommens für weibliche Erwerbstätige auszugehen. Ein finanzieller Anreiz zum Einkommenserwerb scheint für japanische Ehefrauen wenig attraktiv, wenn der Lebenspartner bei gleicher Anstel-

⁷⁸¹ „So sind von der Qualität und Lage her vergleichbare Häuser oder Wohnungen ungefähr drei- bis fünfmal so teuer [wie] in Deutschland, woran vor allem die [...] teuren Grundstückspreise, aber auch die für die angebotene Qualität [...] [und] hohen Baukosten schuld sind, die durch die spezifisch japanischen mehrstufigen Vertriebswege entstehen.“ Kobayashi: Business mit Japan, S. 64.

⁷⁸² Vgl. Tokyo Government (Hrsg.): Tokyo in Graphs, o. S.

⁷⁸³ Vgl. Sorifu (Hrsg.): Gender Equality, o. S.

⁷⁸⁴ Vgl. Foote: Law as an agent of change, S. 254 und 272.

⁷⁸⁵ Vgl. Bosse: Preisverfall in Japan, S. 614.

⁷⁸⁶ Vgl. Shiraishi: Der Strukturwandel im japanischen Einzelhandel, S. 80.

⁷⁸⁷ Vgl. Sorifu (Hrsg.): Gender Equality, o. S.

lung fast doppelt so viel verdient.

Die Konsumneigung hängt naturgemäß nicht nur vom realen Einkommen, sondern vielmehr von der Spar- und Ausgabenquote der Haushalte ab. Im Jahr 2002 wurden in Japan durchschnittlich 73 % des verfügbaren Einkommens eines Arbeiter- und Angestellten-Haushaltes konsumiert und 17,7 % gespart.⁷⁸⁸ Die Sparquote in Deutschland für das Vergleichsjahr liegt weit darunter, bei 7,2 % und einer Konsumquote von 92,8 %.⁷⁸⁹ Relativ gesehen scheinen Japaner auf die durchschnittliche Einkommenshöhe bezogen weniger zu konsumieren als Deutsche, absolut liegen Konsumausgaben in Japan jedoch über den Beträgen deutscher Haushalte.

Bei dem für die Einzelhandelsanalyse wichtigen Vergleich der Einkommensverwendung fällt auf, dass Japaner und Deutsche ihr Einkommen unterschiedlich zum Konsum verwenden:⁷⁹⁰ Japaner geben den Großteil ihres Einkommens für Nahrungs- und Genussmittel aus (Japan: 23,3 %, Deutschland: 16,2 %), wohingegen deutsche Konsumenten den höchsten Einkommensanteil für Wohnung, Energie und Wasser verwenden (Japan: 13,5 %, Deutschland: 25,4 %), was auf unterschiedlich große Wohnungen zurückzuführen sein könnte. Für Einrichtungsgegenstände und Haushaltswaren (Japan: 3,4 %, Deutschland 6,7 %) geben deutsche Konsumenten ebenfalls relativ mehr aus als Japaner, ebenso für Bekleidung und Schuhe (Japan: 4,8 %, Deutschland 5,9 %). Beim Vergleich von Einkommensklassen in Japan zeigt sich, dass die allgemeine wirtschaftliche Lage einen größeren Einfluss auf höhere Einkommensgruppen hat.⁷⁹¹ Die Sensibilität einkommensstarker Haushalte ist u. a. darauf zurückzuführen, dass sie als besonders preis- und qualitätsbewusst sowie gut informiert gelten.⁷⁹² Trotz dieser einkommensspezifischen Unterschiede werden Absatz- und Marketingaktivitäten in Japan jedoch weniger an Einkommensgruppen ausgerichtet als in anderen Industriegesellschaften,⁷⁹³ sondern anhand ihres klar definierbaren sozialen Status segmentiert.⁷⁹⁴ Dies lässt sich u. a. damit begründen, dass Einkommen und Vermögen in Japan relativ gleichmäßig auf die Be-

⁷⁸⁸ In der offiziellen Statistik werden „workers household“ und „farmers household“ unterschieden. Siehe Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 45 f.

⁷⁸⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Nationaleinkommen, Verfügbares Einkommen und Finanzierungssaldo, o. S.

⁷⁹⁰ Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 61, und Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 45.

⁷⁹¹ Vgl. Sano: Reading Consumption, S. 20.

⁷⁹² Vgl. Katahira: The two Consumers, S. 15.

⁷⁹³ Vgl. Skov; Moeran: Hiding in the light, S. 52.

⁷⁹⁴ Vgl. Larke: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 85. Siehe außerdem die Ausführungen über das Statusbewusstsein japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.2.2.

völkerung des Landes verteilt sind⁷⁹⁵ und die Mehrheit der Japaner sich als der Mittelschicht zugehörig versteht.

Zwischenergebnis: Trotz hoher Sparneigung sind die Konsumausgaben in Japan im Vergleich zu Deutschland und anderen Industrieländern sowohl absolut als auch relativ gesehen hoch, insbesondere für Nahrungsmittel. Das Pro-Kopf-Einkommen in Japan ist im weltweiten Vergleich das höchste. Aus diesen Faktoren ergibt sich für Einzelhändler eine hohe Marktattraktivität Japans, die z. B. die Wahl des Markteintrittszeitpunktes⁷⁹⁶ beeinflusst. Denn die geographische Reihenfolge der Erschließung neuer Märkte wird im Einzelhandel v. a. in Abhängigkeit von Marktgröße und Pro-Kopf-Ausgaben (etwa für Lebensmittel) bestimmt, so dass Japan für die höchste Marktattraktivität bei der Internationalisierung im Einzelhandel steht.⁷⁹⁷

3.1.2 Soziokulturelle Merkmale japanischer Konsumenten

In diesem Kapitel werden absatzrelevante soziokulturelle Faktoren untersucht, die sich vorwiegend auf erlerntes Verhalten der japanischen Konsumenten beziehen.

Die Berücksichtigung der kulturellen und gesellschaftlichen Wurzeln ist für das Verständnis der japanischen Konsumenten von essenzieller Bedeutung. Denn nur diejenigen Händler können langfristig im japanischen Markt erfolgreich bestehen, welche kulturelle Hintergründe und Motive der japanischen Konsumenten verstehen und hinreichend umsetzen. Daher werden im Folgenden charakteristische Ausprägungen der Merkmale Harmoniebedürfnis, Statusbewusstsein, Konsensfindung und Ausnahmeschaffung beleuchtet.

3.1.2.1 Harmoniebedürfnis

Unter dem Begriff Harmonie (altgriechisch: „*Übereinstimmung*“) versteht man „*die Übereinstimmung der Gesinnungen und Gefühle, sowohl im Gemüt des einzelnen Menschen [...], als auch zwischen mehreren Menschen [...]*“.“⁷⁹⁸

In Japan stellt das Harmoniebedürfnis einen wesentlichen Charakterzug der Gesellschaft dar. Das Harmoniebedürfnis ist so stark ausgeprägt, dass ein natürliches Miteinander vorgegeben wird, unabhängig von der tatsächlichen Stimmung. Das typisch japanische Sprichwort „*Ein Nagel, der aus der Wand heraussteht, muss hineingeschlagen werden*“ bedeutet, dass eine

⁷⁹⁵ Vgl. Hilpert; Laumer: Japans steiniger Weg in 21. Jahrhundert, S. 12.

⁷⁹⁶ Siehe hierzu Kapitel 2.2.2.2.1.3.

⁷⁹⁷ Zur Priorität von Japan bei der Absatzmarktausweitung und Kriterien zur Bewertung der Marktattraktivität siehe EHI und KPMG (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004, S. 37 und 39.

⁷⁹⁸ Vgl. Meyer (Hrsg.): Meyer's Konversationslexikon, Stichwort: Harmonie, S. 164.

Person, die nicht harmonisch mit den anderen in der Gruppe umgeht, unterdrückt wird. Z. B. wird ein Angestellter, der sich in Japan nicht an seine Umgebung oder Mitmenschen anpasst, diskreditiert, damit innerer Frieden und Harmonie in der Gruppe gewahrt bleiben.

Im japanischen Sprachgebrauch wird eine direkte Verneinung selten zu hören sein, da dies die Harmonie in der Unterhaltung stören würde. Vielmehr werden vorsichtig formulierte Hinweise oder Ausreden formuliert, so dass die Fähigkeit, „*zwischen den Zeilen zu lesen*“, zu einer gewichtigen Eigenschaft wird. Beispiele für eine harmonische Verneinung sind erstens, dass auf eine schriftliche Korrespondenz nicht geantwortet wird, wenn die Antwort negativ ausfallen würde, oder zweitens, dass kein klares Nein, sondern entsprechende Andeutungen gemacht werden, wie „*es könnte sehr schwierig sein*“, „*die Entscheidung müsste am Einzelfall geprüft werden*“ oder „*Wir werden die Angelegenheit weiterverfolgen*“. Anstelle einer deutlichen Verneinung wird ein Problem eher in die unbestimmte Zukunft verschoben, um Harmonie zu wahren. An dieser Stelle muss auch darauf hingewiesen werden, dass Falschaussagen bzw. Lügen in Japan nicht die gleiche Tragweite haben wie etwa in Deutschland. Es kann also durchaus sein, dass der Fragende statt einer negativen Antwort zunächst eine positive erhält, obwohl für den Gesprächspartner bereits die Negation feststeht. Diese Unterschiede wurzeln wahrscheinlich im kulturellen und religiös unterschiedlichen Verhaltenskodex, der etwa Christen und abendländisch geprägten Kulturen durch die Zehn Gebote vorschreibt: „*Du sollst nicht falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten.*“ In Japan und den vorherrschenden Religionen Buddhismus und Shintoismus findet sich kein solches Gebot. Eine falsche Behauptung zur Wahrung der Harmonie wird in Japan häufig als unproblematisch und legitim betrachtet.

In westlichen Kulturen wird dieser soziale Protektionismus lediglich in Grenzsituationen für den engsten Freund und die Familie verfochten, in Japan hingegen auf die Firma⁷⁹⁹ und Geschäftsbeziehungen⁸⁰⁰ ausgeweitet.

Die Charaktereigenschaft der Harmoniebedürftigkeit wirkt sich auch auf den Handel durch angepasste Verhaltensweisen zwischen Kunde, Handel und Hersteller aus. Beispielsweise würde ein Händler einem verspätet liefernden Hersteller keine direkten „*disharmonischen*“ Vorwürfe machen. Vielmehr wird versucht, die Harmonie zu wahren und die entstandene Un-

⁷⁹⁹ „Von außen gesehen scheinen Japans Unternehmen in hohem Maße formal organisiert, tatsächlich weisen sie jedoch eher Charakteristika sogenannter informeller Gruppen auf, so daß sie letztlich mehr als menschliche Lebensgemeinschaft denn als sachnotwendige Qualifikations- und Funktionszusammenhänge angesehen werden.“ Vgl. Frese: Handwörterbuch der Organisation, S. 1559.

⁸⁰⁰ Siehe hierzu die ausführlichen Erklärungen über Gruppenverhalten, die u. a. erläutern, warum in Japan auch in sozialen Beziehungen häufig der Verstand (japanisch: „*giri*“) über das persönliche Gefühl (japanisch: „*nin-jou*“) gestellt wird. Vgl. Gakken (Hrsg.): Japan as it is, S. 44 f.

zufriedenheit oder Komplikation durch andere Maßnahmen auszugleichen. Für ausländische Manager besteht hier häufig die Gefahr, eine scheinbare Harmonie falsch einzuschätzen und leichtfertig darüber hinwegzugehen.

Zwischenergebnis: Es kann festgehalten werden, dass das Harmoniebedürfnis der japanischen Konsumenten auch in der Beziehung des Handelsbetriebs gegenüber seinem Kunden reflektiert wird. Ein scheinbar harmonisches Verhältnis zum Kunden kann sich schnell in das Gegenteil verkehren, wenn die gegebenen Zeichen nicht richtig gedeutet werden. Beispielsweise wird ein japanischer Kunde sich in der Regel bei Missfallen eines Produktes oder eines Dienstes höflich bedanken, die Leistung bezahlen, nichts reklamieren bzw. sich nicht beschweren, aber auch nicht mehr in die Geschäftsstätte zurückkehren. Solches Hintergrundwissen sollte von Handelsunternehmen beispielsweise bei der Formulierung von Dienstleistungsstrategien im Rahmen der Marktbearbeitung berücksichtigt werden. Auch bei der Positionierung der Betriebsstätte muss eingeplant werden, dass die Akzeptanz und das Image des Einzelhandelsbetriebes durch Gruppenverhalten und Harmoniebedürfnis bestimmt werden. Z. B. trauen sich japanische Kunden nicht bei Ausländern zu kaufen, wenn dies als Ausbruch aus der Gruppe und damit als Störung der Harmonie gewertet werden kann.

3.1.2.2 Statusbewusstsein

Der Status (lateinisch: Stand oder Zustand) bezeichnet die Lage, in der sich etwas oder jemand befindet. In der Antike waren damit vor allem Gebiets- und Machtverhältnisse, aber auch die drei Hauptstufen der Persönlichkeit - nämlich Freiheit, (römisches) Bürgerrecht und Familienstand - gemeint.⁸⁰¹ Im Japan des sechzehnten Jahrhunderts wurden die vier Stadien Krieger (Samurai), Bauer, Künstler und Händler zur Klassifizierung des Volkes benutzt.

Im heutigen Japan wird der soziale Status durch die Wertung der Schulbildung,⁸⁰² der beruflichen Stellung und der familiären Herkunft hierarchisch viel feiner untergliedert. Die soziale Position eines Individuums ist bei allen Aktivitäten und in allen Lebensbereichen von zentraler Bedeutung.⁸⁰³

⁸⁰¹ Vgl. Meyer (Hrsg.): Meyers Konversations-Lexikon, Stichwort: Status, S. 244.

⁸⁰² Bei der (Hoch-)Schulbildung geht es ähnlich wie im anglo-amerikanischen Bildungssystem darum, welche Schule oder Universität besucht wurde. In Japan ist besonders auffällig, dass die Wahl des Studienfaches in den Hintergrund tritt und allein das Prestige und der Status einer Hochschule über den weiteren Berufsweg entscheiden. So sorgt etwa ein studierter Chemiker im Geschäftsbereich Banken & Versicherungen einer Unternehmensberatung nicht für Verwunderung, im Gegensatz zu einer solchen Konstellation in Deutschland.

⁸⁰³ „Japanese people are keenly aware of their own social status. Creating rank orders is a journalistic pastime in Japan, with survey after survey putting people, places, goods, ideas, names, and feelings in their ‘correct’ positions.“ Larke: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 82.

Dies spiegelt sich in den Verhaltensweisen der Japaner wider, die sich je nach der Beziehung zum Gegenüber inferior⁸⁰⁴, ebenbürtig oder superior verhalten. Außerdem kommt das japanische Hierarchiedenken durch die Anpassung der Sprache zum Ausdruck. Sowohl durch die Grammatik, den Satzbau als auch die Deklinationsform der Verben wird der hierarchische Status des jeweiligen Gesprächspartners reflektiert. Z. B. werden Kunden in der Regel standardisiert mit „*O-kyaku sama*“ (zu Deutsch: hochverehrter Kunde) angesprochen. Eine solche Anrede im alltäglichen Gebrauch würde in einem deutschen Handelsumfeld u. U. als übertrieben aufgefasst werden.

Ein ausgeprägtes Statusverhalten der japanischen Konsumenten manifestiert sich auch bei der Segmentierung von Zielgruppen über den sozialen Status. Japanische Kunden lassen sich mit Hilfe dieser Merkmale im Vergleich zu deutschen sehr klar voneinander abgrenzen,⁸⁰⁵ denn sie konsumieren durch das Wissen um den eigenen gesellschaftlichen Status Waren oder Marken relativ statuskonform. Bei der Sortimentsgestaltung des Handels werden daher häufig verschiedene Marken eines Produktes den jeweils unterschiedlichen gesellschaftlichen Hierarchien zugeordnet und auch entsprechend von den Konsumenten angenommen.⁸⁰⁶ So schreiben etwa zahlreiche Zeitschriften⁸⁰⁷ den jungen Büroangestellten gleichsam vor, welche Bekleidung und Accessoires ihrer Stellung entsprechen.

Auch das Status-Image von Warenhäusern (wie z. B. Mitsukoshi als oder Loft) ist den Konsumenten bewusst. Zum Beispiel hängt die Wahl der Geschäftsstätte vom sozialen Status des Konsumenten bzw. vom sozialen Rang desjenigen ab, für den die Ware letztendlich bestimmt ist.⁸⁰⁸ Bei Geschenken⁸⁰⁹ etwa wird das Einwickelpapier als Statussymbol eingesetzt.

Zwischenergebnis: Es lässt sich festhalten, dass Entscheidungen über die Dienstleistungsstrategie⁸¹⁰ und die Markierungsstrategie⁸¹¹ in engem Zusammenhang mit dem ausgeprägten Statusbewusstsein japanischer Konsumenten stehen: Im Hinblick auf die Planung des Leistungs-

⁸⁰⁴ Inferiores Verhalten lässt sich beispielsweise daran festmachen, dass Personen, die über dem eigenen Stand stehen, möglichst nicht angesprochen werden, Verbeugungen viel tiefer ausfallen und Verhalten und Sprache sehr unterwürfig und zurückhaltend sind. Alltägliche Beispiele für diese Beziehungskonstellationen in Japan sind etwa das (inferiore) Tankstellenpersonal gegenüber dem (superioren) Autobesitzer oder das (inferiore) Reinigungspersonal gegenüber (superioren) Büroangestellten. Es wäre für Japan zum Beispiel sehr ungewöhnlich, wenn (höhergestellte) Bürofachkräfte dem (inferioren) Reinigungspersonal eine Tür aufhalten würden.

⁸⁰⁵ Siehe hierzu Kapitel 3.1.1.2 über Konsumenten verschiedener Altersgruppen und Generationen.

⁸⁰⁶ Vergleiche hierzu auch die Ausführungen über das Markenbewusstsein japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.4.

⁸⁰⁷ Die Zeitschriften „*Mono*“ und „*Begin*“ sind hier stellvertretend für weitere Magazine zu nennen.

⁸⁰⁸ Vgl. Larke: Consumer Behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 81 ff.

⁸⁰⁹ Zur Erläuterung der Bedeutung von Geschenken für japanische Konsumenten siehe Kapitel 3.1.3.3.

⁸¹⁰ Siehe hierzu die Ausführungen über Dienstleistungsstrategien der Marktbearbeitung in Kapitel 2.2.2.2.3.3.

⁸¹¹ Siehe hierzu die Ausführungen über Markenstrategien in Kapitel 2.2.2.2.3.2.

niveaus wird das von internationalen Händlern häufig vorgenommene Trading-up bei der Expansion nach Japan verständlich. Bei der Planung der Handelsmarkeneinführung und der Positionierung von Vertriebskonzepten sollten ausländische Handelsmanager nicht nur die hohe Neigung der Konsumenten zu Herstellermarken,⁸¹² sondern auch das Statusbewusstsein berücksichtigen.

Während sich Konsumenten in Japan einerseits über das soziokulturelle Merkmal Statusbewusstsein hierarchisch voneinander abgrenzen, wird gleichzeitig z. B. auf einer Hierarchiestufe versucht, Gemeinschaftlichkeit über Merkmal Konsensfindung herzustellen.

3.1.2.3 Konsensfindung

Unter Konsens wird im Allgemeinen die Einwilligung oder Zustimmung einer Person oder Gruppe zu einem Geschäft oder einer Problemlösung verstanden. In Japan werden sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld fast alle Entscheidungen im Konsens, d. h. mit Zustimmung und Einwilligung aller Beteiligten herbeigeführt⁸¹³ und auch entsprechend umgesetzt.⁸¹⁴

In der Vergangenheit wurde im japanischen Geschäftsalltag hierzu häufig das sog. „*Ringi-System*“ genutzt, bei dem alle Entscheidungsträger einer Vorlage durch einen persönlichen, offiziell autorisierten Namensstempel (das sog. „*Hanko*“) zustimmen. Rudimentär ist dieses System in einigen traditionellen Firmen noch vorhanden, es weicht allerdings immer mehr alternativen Formen der Meinungsbildung und Beschlussfassung, etwa durch vergleichsweise häufige (z. B. tägliche) Unternehmens-, Abteilungs- bzw. Projekt-Meetings. Allerdings steht in Japan auch bei anderen Systemformen die Entscheidung durch Konsens im Vordergrund.⁸¹⁵

Durch die Zustimmung aller Beteiligten über mehrere Hierarchieebenen hinweg entstehen drei Vorteile: Erstens ergibt sich nach außen hin ein einheitliches Gruppenverhalten,⁸¹⁶ das besonders in Unternehmen der reibungsfreien Erreichung gesetzter Ziele dient. Zweitens wird die Einbindung aller Individuen innerhalb der Gruppe gewährleistet. Dies zielt aber auch auf

⁸¹² Auf die Bedeutung von Hersteller- und Handelsmarken wird in Kapitel 3.1.3.4 sowie in Kapitel 5.2.1.4 gesondert eingegangen.

⁸¹³ Konsensfindung wird in Japan häufig durch langfristige Beziehungspflege vorbereitet, denn zwischenmenschliche Beziehungen sind in der japanischen Gesellschaft für den Erfolg außerordentlich wichtig. Vgl. Wäsche: Unternehmen in Japan – Hoechst, S. 251.

⁸¹⁴ „Konsenssuche bei kleineren und größeren Entscheidungen ist wichtig. [...] Profilierungsversuche sind in Japan unerwünscht – ja sogar schädlich.“ Müllauer: Osram, S. 170.

⁸¹⁵ Innerhalb eines japanischen Unternehmens bildet die Gruppe die kleinste Einheit, Verantwortung kann nur von der Gruppe als Einheit übernommen werden, Ein einzelner Mitarbeiter wird nicht isoliert zur Verantwortung gezogen. Vgl. Frese: Handwörterbuch der Organisation, S. 1559.

⁸¹⁶ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.2.1 über das Harmoniebedürfnis japanischer Konsumenten.

die persönliche Einbindung mit der Folge ab, dass getroffene Vereinbarungen von allen Beteiligten getragen und umgesetzt werden. Drittens werden durch Konsensentscheidungen Risiken minimiert, indem verschiedene fachliche Meinungen bei der Ergebnisfindung berücksichtigt werden.

Allerdings erwachsen aus einer in Japan üblichen, konsensgetriebenen Entscheidungsfindung auch erhebliche Nachteile. Zum einen wird die Verantwortung der eigentlichen Entscheidungsträger auf alle bzw. nach unten umverteilt. Die Verantwortlichen können sich so auf den Gruppendiskurs berufen und auch überaus riskante Entscheidungen durch vorige Zustimmung absichern lassen. Zum anderen ist die Konsensbildung ein System, um „*unbeliebte*“ Entscheidungen durch scheinbaren Verweis auf die Gruppe durchzusetzen. Dies erfolgt letztendlich immer auch durch die Ausnutzung der superioren Gruppenstellung sowie das Wissen um das Einlenken Einzelner zu Gunsten der Harmonie. Des Weiteren kann eine Entscheidung mit Zustimmung aller Beteiligten im schlechtesten Falle dazu führen, dass zwar die Interessen aller gewahrt werden, aber letzten Endes eine falsche bzw. nutzlose Entscheidung durchgesetzt wird.

Zwischenergebnis: Durch Konsensfindung ergeben sich für den Handel in Japan zweiseitige Implikationen. Auf der einen Seite sehen sich Unternehmen im Distributionssystem sehr langen Entscheidungszeiten gegenüber. Dadurch wird zum Beispiel auf Trends oder Veränderungen der Konsumgewohnheiten häufig nicht rechtzeitig reagiert, wie die sehr zögerlich verlaufenden Anpassungsprozesse japanischer Kaufhäuser (General Merchandise Stores)⁸¹⁷ zeigen.

Auf der anderen Seite werden durch das Verständnis der Konsensbildung die Konsumentenentscheidungen transparenter. Der Konsum wird häufig nicht von individuellen Prinzipien oder Einstellungen geprägt,⁸¹⁸ sondern von der Zustimmung der Angehörigen oder von Mitgliedern der eigenen sozialen Gruppe (sog. „*Peergroup*“) bzw. Identifikationsfiguren getragen. Beispielsweise können internationale Händler Modetrends und den Erfolg von Waren katalysieren, indem sie durch sog. „*Testimonial-Werbung*“ einen positiven Konsens bei den Konsumenten erzeugen.

⁸¹⁷ Z. B. wurden Sortimente im Vergleich zu anderen Betriebstypen kaum angepasst. Vgl. Nihon Keizai Shinbun: Overview. S. 106. Zu Kaufhäusern bzw. General Merchandise Stores siehe die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.1.2 und 3.2.2.1.3.

⁸¹⁸ Vgl. March: Der Ehrenwerte Kunde Japan, S. 217.

3.1.2.4 Ausnahmenschaffung

Der Begriff „*Ausnahmenschaffung*“ kennzeichnet ein Verhalten, bei dem eine Regelung oder Vorschrift durch Ausnahmen an die jeweilige Situation flexibel angepasst und sogar außer Kraft gesetzt werden kann. In Japan besteht im Vergleich zu Deutschland eine Fülle von Gesetzen, Regelungen und Vorschriften in allen Bereichen des Lebens,⁸¹⁹ deren Einhaltung sich jedoch an Harmoniewunsch und Konsensbildung orientiert. Bei einem Interessenskonflikt wird im Sinne der Harmonieerhaltung eher eine Ausnahme geschaffen, anstatt die jeweilige Regelung grundsätzlich zu ändern.

Solche Ausnahmeregelungen sind aber nicht nur im Einzelfall, sondern auch in großem Umfang bekannt. Die Regelverstöße oder Umgehungen von Gesetzen werden in Japan scheinbar immer dann nicht weiter verfolgt, wenn wichtige Interessengruppen hinter den Gesetzesübertretungen stehen. Beispielsweise ist das Glücksspiel mit Bargeldgewinnen offiziell in Japan nicht erlaubt. In Spielhallen, in denen das beliebte, dem Flipper ähnliche „*Pachinko*“ gespielt wird, gewinnen die Spieler Sachwerte, wie etwa Teddybären. Diese werden dann außerhalb des Pachinko-Saales an einer Zahlstelle „*um die Ecke*“ gegen Bargeld ausgetauscht. Durch diese ganz offensichtlichen und jedem bekannten Tauschgeschäfte werden Regelungen zum bargeldlosen Gewinnspiel eingehalten, obwohl eine tatsächliche Gewinnausschüttung letztendlich doch stattfindet.

Zwischenergebnis: Gerade am Beispiel der Ausnahmenschaffung wird die Bedeutung von indirekten Machtverhältnissen sehr deutlich, die sich von den Konsumenten auch auf die japanische Handelsstruktur übertragen lassen, beispielsweise bei den im Markt dominanten Netzwerken und inoffiziellen Unternehmensverbünden.⁸²⁰ Dieses Beziehungsgeflecht sollten sich internationale Händler in Japan vergegenwärtigen, sowohl auf die Kunden als auch auf die Handelspartner bezogen.

Wie sehr sich der japanische Handelsmarkt vom deutschen unterscheidet⁸²¹ und damit zumindest Überlegungen hinsichtlich länderspezifischer Strategien verlangt, zeigt das Merkmal

⁸¹⁹ Ein sehr anschauliches Beispiel ist die Reglementierung öffentlicher Schwimmbäder. In einem Bad im Zentrum von Tokio wird z. B. zusätzlich zu den üblichen, z. T. sinnvollen Regelungen, wie etwa dem Tragen von Badekappen oder dem Abduschen vor dem Betreten des Beckens, vorgegeben, dass Bahnen gegen den Uhrzeigersinn geschwommen werden. Darüber hinaus sind die Bahnen aufgeteilt in „*Geher*“, „*Nichtschwimmer*“ und „*Schwimmer*“, auch wenn sich im Bad nur Schwimmer befinden. Außerdem wird allen Schwimmenden vorgegeben, wann sie zu pausieren haben, nämlich jede Stunde für fünf Minuten. Auf die Einhaltung dieser Regelung wird vom Bademeister strikt geachtet und die Badenden werden durch eine Trillerpfeife entsprechend zur Pause bewegt. Auch Triathleten im Training bilden (zunächst) keine Ausnahme.

⁸²⁰ Siehe hierzu die detaillierten Ausführungen über Kereitsu und Sogo Shosha in 3.2.1.1 sowie 3.2.1.3.

⁸²¹ Z. B. sind in Japan langfristige Geschäftsbeziehungen erfolgskritischer als in Deutschland.

„Ausnahmeschaffung“ zusätzlich.

Fazit: Die vorgestellten Verhaltensmerkmale Harmoniebedürfnis, Statusbewusstsein, Konsensfindung und Ausnahmeschaffung sind charakteristisch für die japanische Gesellschaft. Als problematisch erweist sich, dass sie nur schwer messbar sind und sich nur an Einzelfällen nachvollziehen lassen. Ausländische Handelsunternehmen sollten daher bei der Anpassung von Angebotskonzeptionen für den japanischen Markt auch versuchen, solche schwer erfassbaren Eigenschaften der Konsumenten zu berücksichtigen, z. B. durch die Hinzuziehung von Japanexperten bei wesentlichen Leistungsanpassungen für den neuen Markt.

3.1.3 Psychographische Merkmale japanischer Konsumenten

Nachdem in den vorausgehenden Abschnitten gesellschaftsgeprägte Charakteristika erörtert wurden, werden in diesem Kapitel psychographische Faktoren untersucht, welche die individuellen Kaufentscheidungen von Japanern im Hinblick auf Motivation, Wahrnehmung sowie Ansichten und Einstellungen beeinflussen. Die Berücksichtigung dieser Elemente ist für Einzelhandelsunternehmungen von zentraler Bedeutung, da sich nur diejenigen Unternehmen auf einem Markt behaupten werden, denen es gelingt, „den Bedarf zu stimulieren und die Kauffähigkeit und –bereitschaft der Kunden auszuschöpfen“⁸²². Wird die Untersuchung von Kundencharakteristika und -bedürfnissen vernachlässigt, führt das dazu, dass Einzelhändler das Betriebstypenkonzept erst während der Marktbearbeitung (nachdem die erste Geschäftsstätte eröffnet wurde) anpassen oder ihre Strategie ändern müssen. Z. B. hat Carrefour sechs Monate nach dem Markteintritt in Japan die Sortimentsplanung geändert, indem der Handelsmarkenanteil von Waren mit französischem Image verdoppelt wurde.⁸²³ Auch die Warenpräsentation wurde erst nach Eröffnung des vierten SB-Warenhauses an das Qualitäts- und Frischewünsche⁸²⁴ der japanischen Kunden angepasst, indem räumlich getrennte Abteilungen für Fleisch, Fisch, Obst & Gemüse an einem Ort konzentriert, eine Fläche für „ökologische Lebensmittel“ und ein Bereich für typisch französische Nahrungs- und Genussmittel eingerichtet wurden.⁸²⁵ Das Beispiel zeigt die Relevanz von intensiver Analyse, Diagnose und planerischer Umsetzung der Konsumentenbedürfnisse für Betriebstypenkonzepte im Ausland.

⁸²² Vgl. Barth; Stoffl: Hat das Marketing im Handel versagt?, S. 3.

⁸²³ Vgl. Baek: How does the global retailer localize its format?, S. 157.

⁸²⁴ Das Qualitäts- und Frischeempfinden japanischer Konsumenten werden in Kapitel 3. 1.3.2 herausgearbeitet.

⁸²⁵ Vgl. Baek: How does the global retailer localize its format?, S. 158.

3.1.3.1 Preisbewusstsein

Hinsichtlich des Preisbewusstseins japanischer Konsumenten besteht Forschungsbedarf. Derzeit werden in der wissenschaftlichen Diskussion zwei unterschiedliche Thesen aufgestellt: Auf der einen Seite wird argumentiert, die Preissensitivität in Japan sei nur schwach ausgeprägt (relative Preisindifferenz), auf der anderen Seite wird festgehalten, Preisbewusstsein und Elastizitäten der Nachfrage in Japan entsprächen denen übriger Industrienationen (Preissensibilität). Erschwert wird die Diskussion dadurch, dass Preisbeurteilungen artikelspezifisch variieren und daher eine allgemein gültige Aussage ohne Sortiments- oder zumindest Branchenbezug kaum möglich erscheint. Auch die Segmentierung der japanischen Konsumenten nach ihrem differenten Preisbewusstsein bleibt schwierig. Tendenziell wird vermutet, dass sich eine Spaltung im Preisbewusstsein der Generationen abzeichnet, da jüngere Konsumenten als preisbewusster bezeichnet werden als ältere Kunden.⁸²⁶

Verfechter der relativen Preisindifferenz stellen fest, man könne bei japanischen Konsumenten noch nicht von Preisorientierung sprechen.⁸²⁷ Für diese These spricht u. a. eine zurückhaltende Implementierung preispolitischer Instrumente im japanischen Handel, wie etwa Sonderangebote oder Dauerniedrigpreise im Rahmen der Kompensationskalkulation. Z. B. wird bei der Analyse von Preisbewusstsein festgestellt, dass Ankerpreise bei japanischen Hausfrauen nicht oder nur wenig bekannt sind.⁸²⁸ Ein ausgeprägtes Preisbewusstsein scheint in Japan also nicht so stark gegeben zu sein wie etwa in Deutschland. Vielmehr dienen Preise im Bewusstsein der japanischen Verbraucher als wesentlicher Qualitätsindikator, wenn auch nicht mehr als alleiniger.⁸²⁹

Trotz der in der Vergangenheit konstatierten Preisindifferenz darf eine Steigerung des allgemeinen Preisbewusstseins seit Mitte der neunziger Jahre nicht verkannt werden.⁸³⁰ Preisempfinden wurde durch die langen konjunkturellen und strukturellen Schwächephasen der Wirtschaft insbesondere in der letzten Dekade stimuliert. Sparsamkeit ist durch die Medien thematisiert und ein einfacher Lebensstil ist in der Literatur⁸³¹ propagiert worden. Außerdem ist die Preissensibilität durch Importwaren aus Niedriglohnländern verstärkt worden, die zu niedrige-

⁸²⁶ Vgl. Katahira: The two consumers, S. 15.

⁸²⁷ Siehe hierzu Schmekel; Larke: Internationalization of Retail Operations in Japan, S. 15 f.

⁸²⁸ Vgl. Jonker; Takahashi: Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan, S. 319.

⁸²⁹ Vgl. Schmekel; Larke: Internationalization of Retail Operations in Japan, S. 15 f.

⁸³⁰ Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 34.

⁸³¹ Zum Beispiel das Buch „*Thought of honest poverty*“ von Kaji Nakano. Vgl. Kato; Bernemann: When Bubble bursts, S. 21.

ren Preisen offeriert werden können als die zu Einheitspreisen angebotenen japanischen Produkte.⁸³² Auch durch den Anstieg von Auslandsreisen zu „*Value Malls*“ nach Hawaii und Kalifornien⁸³³ und zu Factory Outlet Centern⁸³⁴ sind den Japanern die teilweise erheblichen Preisdifferenzen zwischen Produkten auf dem japanischen Markt und den Auslandsmärkten transparent geworden. Dadurch haben sie ebenfalls zu einer Erhöhung des allgemeinen Preisbewusstseins beigetragen. Zusätzlich werden die Kunden im Heimatmarkt u. a. durch ausländische Händler für niedrige Preise sensibilisiert.⁸³⁵

Der Preis allein bildet jedoch nicht bei allen Waren den primären Bestimmungsfaktor der Kaufentscheidung. Eine gestiegene Preissensibilität liegt vorwiegend bei Artikeln des täglichen Bedarfs, bei brauner und weißer Ware sowie bei Produkten mit niedrigem emotionalem Zusatznutzen als kaufentscheidendes Kriterium vor.⁸³⁶ Ein Preisaufschlag wird hingegen bei modischen oder funktional erneuerten Angeboten in Kauf genommen. Auch der Erfolg von diskontierenden Handelsunternehmen,⁸³⁷ die preisgünstige, häufig importierte Waren verkaufen, belegt das erhöhte Preisbewusstsein der Konsumenten.

Zwischenergebnis: Zum Preisbewusstsein japanischer Konsumenten lässt sich festhalten: Konsumententscheidungen werden zunehmend anhand von Preisbeurteilungen getroffen und verdrängen die kaufentscheidenden Kriterien Service und Qualität, welche bisher im Vordergrund gestanden haben. Insofern kann von einer zunehmenden Sensibilisierung des Preisbewusstseins bei japanischen Konsumenten gesprochen werden. Die Verschärfung des Wettbewerbs im japanischen Handel wird außerdem dazu führen, dass sich Konsumgewohnheiten hinsichtlich des Preisniveaus in Japan denen in Europa und Nordamerika angleichen werden. Insofern verfügen westliche Handelsunternehmen durch ihre preisbezogenen Erfahrungen im Heimatmarkt gegenüber nationalen Wettbewerbern über eine bessere Ausgangsposition.

⁸³² Vgl. Hilpert: Markterschließung und Distributionswege in Japan, S. 14.

⁸³³ Vgl. Parkes: Japan cities to get US-style shopping, o. S.

⁸³⁴ Vgl. Ishii: Category killers and survival strategies, S. 20.

⁸³⁵ Auf gestiegenes Preisbewusstsein und höhere –sensibilität bei den Verbrauchern in Japan setzt zum Beispiel Carrefour mit vergleichender Preisauszeichnung. Vor allem Lebensmittel außerhalb des Frische-Sortiments sowie Reinigungsmittel und Haushaltswaren werden wöchentlich bzw. vierzehntägig mit Vergleichspreisen der Konkurrenz ausgezeichnet, um Kunden durch Preissensibilisierung zu gewinnen. Vgl. o. V.: Carrefour starts displaying comparative food prices, S. 9.

⁸³⁶ Vgl. Gottschlich: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems, S. 110.

⁸³⁷ Zu diesen Unternehmen zählen beispielsweise sog. 100-Yen-Shops oder Firmen wie der Bekleidungs-Discounter Fast Retailing mit der Händlermarke Uniqlo.

3.1.3.2 Qualitätsbewusstsein

Japaner verfügen über ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, d. h., es wird generell eine tadellose und gleich bleibende Waren- und Servicequalität erwartet. In der Vergangenheit war sogar von der Qualitätsbesessenheit der Japaner die Rede, da Qualität Vorrang vor allen anderen Beurteilungskriterien habe.⁸³⁸ Das hohe Qualitätsbewusstsein der Japaner muss jedoch dadurch relativiert werden, dass Produktqualität von feststehenden Serviceleistungen flankiert wird, die vom Käufer nicht losgelöst voneinander wahrgenommen werden können und sich somit unweigerlich im Preis niederschlagen. Durch diese Kombination von Produkt- und Dienstleistungsqualität bzw. Service bewegt sich bei einigen Artikeln das Preisniveau im oberen Bereich. Es scheint insbesondere für preisaggressive Handelsunternehmen schwierig, Service auf ein Minimum zu reduzieren und die Qualität auf ein Mindestniveau herabzusetzen. Beispielsweise konnte Wal-Mart Kekse seiner Handelsmarke nicht an japanische Konsumenten absetzen, da in fast 40 % der Packungen Kekse zerbrochen oder zerkrümelt waren.⁸³⁹ Daran zeigt sich, dass die suggerierte Qualität eines Produktes und dessen emotionaler Zusatznutzen sowie das äußere Erscheinungsbild in Japan (immer noch) eine größere Rolle spielen als ein objektiver Nutzen.⁸⁴⁰

Da Konsumenten Qualität in verschiedenen Warengruppen nach unterschiedlichen Kriterien beurteilen, wird der Bereich Lebensmittel im Folgenden exemplarisch analysiert.

Die Qualität von Lebensmitteln stellen japanische Konsumenten vor allem anhand von vier Kriterien fest:⁸⁴¹ (1) ein hoher Gesundheitswert, (2) die Herkunft, (3) die Frische der Waren sowie ein einwandfreies äußeres Erscheinungsbild⁸⁴².

(1) Mit hohem Gesundheitswert ist gemeint, dass japanische Konsumenten beim Kauf und Konsum von Nahrungsmitteln neben dem eigentlichen Nährwert deren Beitrag zur eigenen (medizinischen) Gesundheit bewerten. Diese Gesundheitsbeurteilung weicht von deutschen Ansichten und Einstellungen deutlich ab, und ihr liegt eine andere Denkweise zugrunde. Zum Beispiel strahlen japanische Fernsehsender täglich auf mehreren Kanälen exklusive Koch- und Wellness-Programme aus. Diese propagieren den relativ stark beeinflussbaren japani-

⁸³⁸ Vgl. Morgan: *Cracking the Japanese Market*, S. 60.

⁸³⁹ Vgl. Sanchanta, M: *Wal-Mart develops a taste for Japan*, S. 8.

⁸⁴⁰ Vgl. Morgan: *Cracking the Japanese Market*, S. 60.

⁸⁴¹ Vgl. Jonker; Takahashi: *Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan*, S. 310 ff.

⁸⁴² Siehe zum äußeren Erscheinungsbild das nachfolgende Unterkapitel über die Verpackungsmentalität japanischer Konsumenten.

schen Konsumenten⁸⁴³ gesunde, ausgewogene Ernährung und präsentieren ausgewählte Lebensmittel vorwiegend anhand der Kriterien Geschmack, ästhetisches Aussehen und Gesundheitswert.⁸⁴⁴ Umwelt- oder tierschutzbezogene Aspekte von Bioprodukten bleiben, im Unterschied zur Diskussion in Deutschland, in Medien und privaten Diskussionsrunden über Ernährung und Gesundheit unerwähnt. In Japan wird Aufklärung über Umwelt- und Tierschutz im Nahrungsmittelbereich nur in einem relativ geringen Umfang und dann fast ausschließlich durch staatliche Institutionen betrieben.

Ein weiteres Indiz für das Qualitätsmerkmal „*Gesundheitswert*“ ist der hohe Sortimentsanteil von funktionellen Gesundheitsartikeln („*Functional Food*“), wobei besonders das sehr tief und breit segmentierte Angebot sog. „*Energy-Drinks*“ auffällt.⁸⁴⁵ Ihr Konsum zielt in Japan vorwiegend auf die Kompensation von chronischem Stress und Übermüdung durch lange Arbeits- und Pendelzeiten sowie daraus resultierender mangelnder Nahrungsaufnahme ab. Energiegetränke werden hingegen nicht so häufig wie in Deutschland als Leistungssteigerer in Freizeit und Sport eingesetzt, sondern auch als Basisgetränk geschätzt. Es wird beispielsweise vermutet, dass solche Energy-Drinks Soft-Drinks als beliebteste Getränke verdrängt haben. Dieses Beispiel zeigt: Ob ein Nahrungsmittel zur Steigerung der eigenen Gesundheit bzw. des Wohlbefindens einen wesentlichen Beitrag leistet, scheint in Japan ein dominantes Kaufentscheidungskriterium zu sein. Der Gesundheitswert bestimmt die Qualität von Waren maßgeblich.

Im Unterschied zu japanischen Kunden sind deutsche Konsumenten umweltbewusster, denn sie verlangen von Herstellern und Händlern Aufklärung über die Produktionsweise von Lebensmitteln, z. B. die Nutzung von gentechnisch veränderten Rohstoffen, Pestiziden, Fungiziden, Herbiziden, Hormonen etc. Diese Entfaltung des Umweltbewusstseins hat in Deutschland bewirkt, dass preisaggressive Harddiscounter ökologische Lebensmittel, etwa Bio-Kartoffeln, in ihr Sortiment aufgenommen haben.⁸⁴⁶ Die Logik dieser Entwicklung besteht darin, dass deutsche Konsumenten qualitativ-hochwertige Lebensmittel nicht nur um ihrer eigenen Gesundheit willen konsumieren, sondern sich dadurch auch emotionale Qualität u. a.

⁸⁴³ Zwei in Japan bekannte Beispiele für die über das Fernsehen öffentlichkeitswirksam dargestellten Gesundheits- und Ernährungsdiskussionen sind der 1995 ausgelöste Kakao-Boom (bei Milch-Schokolade) und der 1999 verursachte Bananen-Boom. Vgl. Jonker; Takahashi: Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan, S. 310.

⁸⁴⁴ Ein Beispiel hierfür ist der sog. Rotwein-Boom: Als Reaktion auf eine Reihe von Medien-Beiträgen über die gesundheitsfördernden Effekte von Rotwein stieg dessen Verbrauch deutlich. Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 34.

⁸⁴⁵ Vgl. Jonker; Takahashi: Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan, S. 313.

⁸⁴⁶ Siehe hierzu auch Barth; Schmekel: The Changing Role of German Hard Discount Store Formats, S. 44.

durch Umweltschutz erkaufen, wobei es in Japan eher um die Herstellung des kurzfristigen körperlichen und geistigen Wohlbefindens geht. Beispielsweise wäre der Wechsel zu einer vegetarischen Diät aus Tierschutzgründen⁸⁴⁷ aus der Sicht japanischer Konsumenten sehr ungewöhnlich und nur schwer nachvollziehbar.⁸⁴⁸

(2) Ein weiteres Qualitätskriterium ist die nationale Herkunft eines Artikels.⁸⁴⁹ Es wird vermutet, dass die Angabe der Entstehungsstätte als Qualitätsmerkmal eines Artikels Konsumententscheidungen von Japanern stärker beeinflusst als von Deutschen. Sehr detaillierte Angaben zum Produktionsstandort, etwa Namen und Fotos der Erzeuger,⁸⁵⁰ lassen auf starke regionale bzw. nationale Vertrauensbeziehungen schließen. Japanische Konsumenten wählen Reis beispielsweise nach Anbauregionen aus, Reis aus der Präfektur Niigata gilt z. B. als hochwertig. Auch für Schweine- oder Rindfleisch aus bestimmten Regionen wird aus qualitativen Erwägungen ein Aufpreis in Kauf genommen.

Japanische Konsumenten tendieren dazu, nationale gegenüber ausländischen Produkten mit höherer Qualität in Verbindung zu bringen, was aus historischer Perspektive auf die jahrelange Abgeschlossenheit der Inselkette und die als introvertiert charakterisierte japanische Mentalität zurückgeführt wird.

Die Bedeutung des Herkunftslandes für den Kaufentscheid eines Artikels bleibt in Japan letztlich immer sortimentsabhängig. Zum Beispiel kaufen Konsumenten in Japan unbefangene Molkereiprodukte wie Käse aus dem Ausland, würden aber Gemüse aus Japan immer vorziehen.⁸⁵¹ Dieses allgemeine Gefühl nationaler Überlegenheit im Hinblick auf Lebensmittelqualität könnte sich für Handelsunternehmen mit starker globaler Beschaffungsaktivität als problematisch erweisen.

Hypothesen zur Präferenz von heimischen Sortimenten im Lebensmittelbereich wurden bis-

⁸⁴⁷ Vergleiche hierzu auch die Debatte über den umstrittenen Walfang in Japan, bei dem jedes Jahr Minkwale zu Forschungszwecken gefangen werden und gleichzeitig auf Walfleisch als traditionelle Nahrungsquelle verwiesen wird.

⁸⁴⁸ Vgl. Jonker; Takahashi: Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan, S. 315.

⁸⁴⁹ Die Glaubwürdigkeit nationaler Herkunft als Kalkül der Leistungsqualität wird auch als „Vertrauenseigenschaft“ gekennzeichnet. Vgl. Weiber; Adler: Informationsökonomisch begründete Typologie von Kaufprozessen, S. 54.

⁸⁵⁰ Auf Grund des hohen Produktionsvolumens von einigen Waren, beispielsweise Eiern oder Milch, erscheinen Verpackungsangaben mit Bildern einer einzigen Erzeugerfamilie als Aushängeschild für einen Artikel fragwürdig.

⁸⁵¹ Besonders, wenn Konsumenten eine Ware bereits aus dem Ausland kennen, sind sie eher bereit, ein äquivalentes Importprodukt zu erwerben. Beispielsweise werden typisch „westliche“ Produkte wie Käse, Wein oder Tomaten in Dosen auch als ausländische Erzeugnisse gekauft. Vgl. Jonker; Takahashi: Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan, S. 312.

lang empirisch nicht nachgewiesen. Es muss kritisch angemerkt werden, dass auch in Deutschland artikelspezifisch regionale oder nationale Präferenzen bestehen (z. B. „*Senne Spargel*“ in Ostwestfalen, „*Schrobenhausener Spargel*“ im Raum München). Trotzdem wird aufgrund eigener Marktbeobachtungen davon ausgegangen, dass die Herkunft als kaufentscheidender Faktor in Japan eine höhere Bedeutung für Konsumenten hat als in Deutschland.

Demgegenüber können auch Beispiele angeführt werden, welche die These über Herkunft als Qualitätsmerkmal stützen. Die im Gedächtnis der Konsumenten verankerte Gleichung „*Japanische Herkunft des Artikels = Qualität = Sicherheit*“⁸⁵² wird deutlich am Ausbruch der Rinderseuche Bovine-Spongiform-Encephalopathy (BSE) in Japan. Die Folgen von BSE in Japan wurden trotz früh auftretender Krankheitsfälle erst relativ spät publik gemacht, zuständige Regierungsbeamte reagierten langsam. Das schließlich offizielle Eingeständnis über die Ausbreitung von BSE durch japanisches Rindfleisch löste einen wahren nationalen Schock aus. Bislang war nämlich angenommen worden, BSE sei ein isoliertes europäisches Problem.⁸⁵³ Daraufhin kam es kurzfristig zu erheblicher Kaufzurückhaltung⁸⁵⁴ seitens der Konsumenten und zu Sortimentsumstellungen hin zu Geflügel und Schweinefleisch seitens des Handels. Außerdem kauften japanische Konsumenten kaum noch ausländisches, sondern nur noch japanisches Fleisch, obwohl bei Letzterem ebenfalls die Verseuchung mit BSE offiziell festgestellt worden war. Dieser Wandel des Verbraucherverhaltens im Zusammenhang mit BSE unterstreicht die Bedeutung des Qualitätskriteriums „*Herkunft*“ zusätzlich.

Durch den positiven Zusammenhang von herkunftsbezogenem Qualitätsbewusstsein der Verbraucher und Möglichkeiten der Umsatzsteigerung durch nationale Waren verkauften viele Firmen, Marktführer eingeschlossen, in großem Umfang als japanisch deklariertes Importfleisch.⁸⁵⁵ Einige der Firmen etikettierten den Inhalt ganzer mit Importfleisch gefüllter Lagerhäuser um und stellten so kurzerhand japanische Qualität her. Zumindest die Hersteller und Handelsunternehmen waren sich hier also relativ sicher, dass Konsumenten bei gleichen Bedingungen der heimischen Offerte den Vorzug geben würden.

⁸⁵² Obwohl der Begriff „*Sicherheit*“ häufig im Zusammenhang mit Qualitätsbewusstsein genannt wird, haben japanische Konsumenten keine genaue Vorstellung davon und setzen den Terminus lediglich mit „*Vertrauen*“ gleich. Besonders Konsumenten über 40 Jahre setzen japanische Produkte mit dem Attribut „sicher“ gleich. Vgl. Jonker: *Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan*, S. 34.

⁸⁵³ Das japanische Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt, das die Inspektionen leitete, machte das Ministerium für Landwirtschaft, Forsten und Fischerei verantwortlich. Letzteres hatte insistiert, BSE würde in Japan nie auftreten, so dass ein Kontrollsystem dahingehend unnötig sei. Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): *Mad Cow Disease*, S. 26.

⁸⁵⁴ Der Absatz von Rindfleisch sank 2001 um 40 bis 70 %, je nach Artikel, im Vergleich zum Jahr 2000. Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): *Mad Cow Disease*, S. 26.

⁸⁵⁵ Vgl. Schmekel; Larke: *Internationalization of Retail Operations in Japan*, S. 15.

Zu diesem herkunftsbezogenen Qualitätsempfinden der Konsumenten lässt sich aus der Sicht japanischer Handelsunternehmen Folgendes festhalten: Obwohl die Mehrzahl der Lebensmittel nach Japan importiert wird,⁸⁵⁶ ist es häufig das Ziel, lokale Sortimente anzubieten, wo immer möglich, um niedrigere Distributionskosten und eine höhere Profitabilität zu erreichen. Für viele japanische Artikel kann ein höherer Preis verlangt werden als für Importwaren. In Extremfällen führt dies sogar zur (illegalen) Umverpackung bei Fleisch oder Obst und Gemüse vor Ort in Japan oder zur Eliminierung von Herkunftsnachweisen, um den Eindruck lokaler Produktion zu erwecken.⁸⁵⁷

(3) Neben Herkunft und Gesundheitswert beeinflusst auch die Frische als Qualitätskriterium das Konsumentenverhalten in Japan überdurchschnittlich:

Ein wie in Japan traditionell mehrstufiges Distributionssystem im Lebensmittelhandel bewirkt häufig, dass verderbliche Waren erheblich an Frische verloren haben, bis sie die Regale der lokalen Einzelhändler erreichen. Japanische Konsumenten deshalb sehr sensibel hinsichtlich der Frische und potenziellen Haltbarkeit von Waren, insbesondere bei Gemüse und Fisch. Von einheimischen Experten werden sie sogar als „*von Frische besessen*“ bezeichnet.⁸⁵⁸

Das differenzierte Konsumverhalten im Sinne von Frische beschränkt sich nicht nur auf verderbliche Waren, sondern greift auch bei langlebigen Gütern. So sind Hersteller von (langlebiger) Soja-Sauce beispielsweise gezwungen, ihre Erzeugnisse innerhalb von drei Monaten an den Handel auszuliefern, da sie sonst weder vom Handel noch vom Kunden abgenommen würden.⁸⁵⁹

Zwischenergebnis: Hohe Qualität war in Japan bisher gleichbedeutend mit hohen Preisen.⁸⁶⁰ Durch die anhaltende Rezession der letzten Dekade verändert sich nun auch das Qualitätsbewusstsein: Qualität spielt zwar durch die genannten Merkmale weiterhin eine übergeordnete Rolle, es wird von Kunden aber nicht mehr gänzlich ausgeschlossen, dass auch günstigere Produkte eine durchaus annehmbare Qualität aufweisen können.

Ausländische Einzelhändler in Japan sollten sich deshalb der national unterschiedlich bewer-

⁸⁵⁶ 40 % des Nahrungsmittelbedarfs in Japan werden durch die Inlandsproduktion gedeckt. Siehe Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2005, S. 22.

⁸⁵⁷ Beispielsweise wurden von einem Tochterunternehmen von Marubeni brasilianische Hühnchen als japanische Produkte gekennzeichnet. Vgl. o. V: Wieder Etikettenschwindel in Japan aufgefliegen, o. S.

⁸⁵⁸ Vgl. The Food and Agriculture Policy Research Centre (Hrsg.): Structural Changes in Japan's Food System, S. 8.

⁸⁵⁹ Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 34.

⁸⁶⁰ Vgl. Schneppen: Angriff von einem anderen Stern, S. 13.

teten Qualitätsmerkmale „*Gesundheitswert*“ und „*Herkunft*“⁸⁶¹ bewusst sein, wenn sie Sortimente an lokale Gegebenheiten anpassen oder sich um die Akzeptanz ihrer Sortimente bemühen.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung von Marktbearbeitungsstrategien muss besonders die Entscheidung zur Handelsmarkenexpansion oder -reduktion⁸⁶² und die Einführung von Regional- und Globalsortimenten⁸⁶³ überdacht werden. Denn, wie gezeigt wurde, stellen japanische Konsumenten höhere Qualitätsanforderungen an Handelswaren als beispielsweise deutsche oder nordamerikanische Konsumenten.⁸⁶⁴ Diesem hohen (Qualitäts-)Anspruch, welcher mit einem vergleichsweise höheren Qualitätsniveau einhergeht als in Deutschland, müssen auch Handelsmarken und internationale Sortimente entsprechen.

Für Import- oder Handelsmarken empfiehlt es sich neben der Verkürzung der Transport- und Lagerzeiten sowie der stetigen Verbesserung zu Gunsten der Beschaffenheit des Artikels, auch die „Frische“ durch entsprechende Kennzeichnungen hervorzuheben. Neben den Schlüsselwörtern „*gesund*“, „*natürlich*“ oder „*organisch*“ sollte versucht werden, sie durch zahlreiche „*Frische*“-Synonyme zu präsentieren. Auch konzerneigene Qualitätsmanagementsysteme gilt es, bewusst zu kommunizieren.⁸⁶⁵

Ein weiterer Faktor, der das Konsumverhalten in Zusammenhang mit der Qualität der Handelsware beeinflusst, besteht in der Verpackung bzw. dem Erscheinungsbild eines Artikels. Dieser Aspekt wird im nachfolgenden Abschnitt gesondert behandelt.

3.1.3.3 Verpackungsmentalität

Das Erscheinungsbild der Handelsware ist für japanische Konsumenten eines der entscheidenden Kriterien beim Kauf. Sie erwarten hundertprozentige Qualität bzw. „*zero defects*“ bei allen angebotenen Artikeln,⁸⁶⁶ von Lebensmitteln über Bekleidung bis hin zu Elektroartikeln. Überreifes Obst, eingedrückte Umverpackungen von Elektrowaren oder einfache Taschentücher mit beschädigter Hülle können auch bei großen Preisabschlägen nicht verkauft werden. Für ausländische Händler mit mindestens durchschnittlicher Sortimentsqualität besteht die

⁸⁶¹ Für ausländische Produkte sind zunächst aufklärende Maßnahmen empfehlenswert, wie die Herausstellung eines Produktbezugs zu Japan (etwa als Werbebotschaft auf der Verpackung), der Aufdruck einer Kontakt-Adresse/Telefonnummer in Japan oder offizielle Gütesiegel oder Verbandsstempel, welche die Vertrauenswürdigkeit des ausländischen Produktes hervorheben.

⁸⁶² Siehe hierzu Kapitel 2.2.2.2.3.2 über Handelsmarkenstrategien im Rahmen der Marktbearbeitung.

⁸⁶³ Siehe hierzu Kapitel 2.2.2.2.3.1 über die länderspezifische Planung von Sortimenten auf Auslandsmärkten.

⁸⁶⁴ Vgl. Sanchanta, M.: Wal-Mart develops a taste for Japan, S. 8.

⁸⁶⁵ Siehe Bell: Metro in China or a Chinese Metro?, S. 220.

⁸⁶⁶ Vgl. Huddleston: Gaijin Kaisha - Running a Foreign Business in Japan, S. 189.

Gefahr, dem Kunden im qualitativen Erscheinungsbild nicht gerecht werden zu können, ohne dabei bestehende Kosten- und Beschaffungsstrukturen zu verändern.

Das Konsumverhalten wird im Hinblick auf das Erscheinungsbild der Ware besonders durch die Verpackungsmentalität der Japaner beeinflusst, wie sich bei der Verwendung von (1) Geschenkverpackungen und (2) Umverpackungen zeigt..

(1) Die Bedeutung der Verpackung kommt bei zahlreichen Geschenkanlässen zum Ausdruck. Die beiden wichtigsten, weil umsatzstärksten Termine sind „*ochûgen*“ zur Jahresmitte und „*oseibo*“ zum Jahresende, die wahrscheinlich nicht zufällig mit den beiden ertragreichen Gehaltsboni⁸⁶⁷ im Jahr zusammenfallen. Die obligatorischen Geschenke richten sich in erster Linie an Geschäftspartner und Bekannte, nicht so sehr an Mitglieder des Familienkreises. Generell ist man in Japan nach Erhalt eines Geschenkes zu einem Gegengeschenk verpflichtet, wodurch dem Einzelhandel zusätzliche Umsätze beschert werden.⁸⁶⁸

Neben *ochûgen* und *oseibo* als Zeiträume für geschäftliche Geschenke bestehen weitere Anlässe zum Schenken im Familien- und Freundeskreis. Erstens der in den 1960er Jahren von Schokoladeherstellern aus den USA übernommene Valentinstag⁸⁶⁹ und zweitens der in Japan ausgleichend geschaffene „*White Day*“ (*japanisch*: „*waito de*“). Am Valentinstag schenken in Japan Frauen den Männern in der Regel Schokolade, am „*white day*“ werden ähnliche Genussmittel von Männern an Frauen ihrer Wahl (zurück-)gegeben. Inzwischen werden als klassische Geschenke auch Blumen, alkoholische Getränke sowie Unterwäsche angesehen.

Ein dritter persönlicher Anlass für Geschenke besteht zu Weihnachten, das in Japan nicht im Kreise der Familie, sondern in der Regel zu zweit verbracht wird. Der vierte private Geschenktermin ist „*Heiligabend*“. Obwohl Heiligabend keinen offiziellen Feiertag darstellt, liegt es terminlich nahe am gesetzlichen Feiertag anlässlich des Geburtstages des Kaisers am 23. Dezember. Das Weihnachten entsprechende religiöse Fest findet nach shintoistischen oder buddhistischen Ritualen zu Neujahr im Kreise der Familie statt. Ostern hat in Japan bislang keine kulturelle oder handelsspezifische Bedeutung. Es würde sich zeitlich in etwa mit dem „*White day*“ am 14. März überschneiden, so dass Ostersortimente im japanischen Handel auch in den nächsten Jahren nicht zu erwarten sind.

⁸⁶⁷ Fast jeder vollzeitbeschäftigte Angestellte in Japan erhält für gewöhnlich Anfang Juni und Anfang Dezember einen Gehaltsbonus von seinem Arbeitgeber, der sich in der Regel jeweils aus zwei bis drei Nettogehältern zusammensetzt.

⁸⁶⁸ Es kann davon ausgegangen werden, dass Geschenke etwa 7 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes in Japan ausmachen. Vgl. Larke: Retailing in Japan, S. 50.

⁸⁶⁹ Vgl. Larke: Retailing in Japan, S. 52.

Die traditionellen, sozial obligatorischen Geschenktermine haben in Japan eine so große Bedeutung, dass Handelsunternehmen, vor allem Warenhäuser, zur entsprechenden Jahreszeit über Fernsehwerbung auf ihren Geschenkservice aufmerksam machen. Der Handel übernimmt zunächst die Auswahl der auf hierarchischen Systemen beruhenden Geschenke für die Kunden. Dabei steht zum einen der finanzielle Wert, zum anderen steht eine ansprechende Verpackung durch exklusives Design, Farbgebung und Material im Vordergrund. Aber auch die Adressierung, Etikettierung und der Versand können durch zusätzliche Leistungspakete der Handelsunternehmen komplettiert werden.

Die Verpackung eines Artikels steigert seinen Wert durch eine ansehnliche Hülle erheblich, so dass der Verpackungspolitik im Handel eine wichtige Bedeutung zukommt. Ein und dasselbe Produkt wird völlig unterschiedlich bewertet, je nachdem, ob es in das Geschenkpapier eines renommierten Kaufhauses eingewickelt wurde oder nicht. Teilweise kann die Geschenkverpackung eines renommierten Kaufhauses für den Beschenkten einen größeren immateriellen Wert darstellen als das Geschenk selbst. Denn es findet ein Imagetransfer von der Händlermarke auf die einzelne Ware statt. Die Ästhetik der Verpackung entscheidet über den Wert der Ware.⁸⁷⁰ Ein Geschenk, bei dem allein „*der Wille zählt*“ oder das „*mit Liebe*“ anstatt durch eine ansehnliche Verpackung gestaltet wird, erlangt in Japan nur entsprechend geringere Wertschätzung. Es geht also nicht nur darum, was geschenkt wird, sondern welchen finanziellen Gegenwert ein Geschenk darstellt und auch wie und durch welches Handelsunternehmen es verpackt worden ist.

(2) Neben der Relevanz einer gelungenen und einwandfreien Verpackung zu besonderen Anlässen erweist sich die Verpackung auch bei Waren des täglichen Bedarfs als entscheidendes Positionierungskriterium für einen Artikel bzw. das Image der Einkaufsstätte. Generell sind Waren, beispielsweise Kekse, Kuchen- oder Schokoladenstücke, einzeln eingeschweißt oder gewickelt. Die Einzelstücke werden nochmals verpackt, um dann in eine Schachtel oder Tüte gelegt zu werden. Am Point-of-sale werden Artikel dann in der Regel ein weiteres Mal eingepackt.⁸⁷¹ Diese aufwendige Vorgehen hat nicht nur mit der Tradition zu tun, mundgerechte Stücke einzeln einzuwickeln, sondern steht auch in Zusammenhang mit dem die Frischwaren gefährdenden feucht-schwülen Klima vieler Landesteile.

⁸⁷⁰ Vgl. Sanchanta: Wal-Mart develops a taste for Japan, S. 8.

⁸⁷¹ Trotz Kyoto-Protokoll zum Umweltschutz, strikter gesetzlicher Regelungen und der Versuche von Herstellern, Verpackungen aus Kostengründen zu reduzieren, werden Waren in Japan immer noch „über-verpackt“. Eine Vereinfachung ginge jedoch zu Lasten des Handels, da Konsumenten in Japan durch attraktive Verpackungen zum Kauf angeregt werden. Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 69.

Besonders zusätzliche Umverpackung durch Papier- und Plastik-Tüten, Taschen oder Netze sind von Bedeutung. In einem Lebensmittelmarkt werden z. B. Dosen oder Einmachgläser an der Kasse mehrfach verpackt und zusätzlich noch in kleine Papiertüten gewickelt. Auch einzelne Äpfel werden für den Transport in ein schützendes Netz gekleidet, bevor sie zusammen mit anderen Waren in eine weitere Tüte oder Tasche gelegt werden.⁸⁷²

Japanische Verpackungstechniken sind wesentlich ausgefeilter und erfüllen mehr Funktionalitäten als in Europa oder Nordamerika.⁸⁷³ Damit ist nicht nur gemeint, dass Umhüllungen häufig eleganter oder faszinierender aussehen, sondern auch funktional den Kundenwünschen entsprechen, d. h. sich leicht und sauber öffnen lassen müssen oder intelligente Zusatzfunktionen bieten, wie etwa die Integration eines herauslösbaren Löffels aus einem Plastikbecher für Eiskrem oder Joghurt. Eine leichte Öffnung von Artikeln wird etwa durch vorperforierte Abrisskanten, Sollbruchstellen oder eingekerbte Ränder gewährleistet. Es gibt im Vergleich zu deutschen kaum japanischen Waren, die sich schwer öffnen lassen. Eine saubere Öffnungsmethode zeigt sich beispielsweise bei abgepackten Einzelportionen für Hotels. So wird etwa eine Marmeladenportion nicht mit einem Deckel geöffnet, sondern die Vorderseite wird abgeknickt und der Inhalt über eine Tülle wie ein Wasserstrahl herausgedrückt.

Zwischenergebnis: Ausländischen Händlern sollten sich bei Planung der Einfuhr eigener Handelsmarken nach Japan bewusst sein, dass nicht alleine der Inhalt, sondern vielmehr das Erscheinungsbild der Ware im Vordergrund steht.

Wie gezeigt wurde, unterliegt die Verpackung von Import- Waren für den japanischen Markt im Vergleich zu Deutschland signifikanten Unterschieden, von der Packungsgröße bis zur sprachlich und formal einwandfreien Beschriftung. Da großer Wert auf eine Schutzverpackung gelegt wird, sollten Konsumgüter zusätzlich durch eine ästhetische und dekorative Hülle ergänzt werden.⁸⁷⁴ Obwohl das Aussehen europäischer Waren meistens zufrieden stellend scheint, stellen häufig die Verpackungsgrößen ein Problem dar.⁸⁷⁵ Geschenkartikel sollten au-

⁸⁷² Bisher sind Tüten, Tragetaschen und sonstige Verpackungsmaterialien in japanischen Geschäften unentgeltlich zu erhalten. In vielen Fällen sind sogar kleine Packtische in der Kassenzone eingerichtet, damit Kunden ihre Waren nach ihren Wünschen zusätzlich verpacken können. Nur wenige Lebensmittelhändler mit internationalem Sortiment, wie etwa Kinokuniya in Tokio, verkaufen Leinentaschen, bei deren Wiederverwendung der Kunde einen Rabatt auf den Einkauf erhält.

⁸⁷³ Vgl. Huddleston: Gaijin Kaisha - Running a Foreign Business in Japan, S. 195.

⁸⁷⁴ Vgl. Kunkies-Schwientek: Wege zum japanischen Markt, S. 86.

⁸⁷⁵ Geschenke aus Schokolade haben in Japan ein Durchschnittsgewicht von 200 Gramm, europäische von 300 bis 400 Gramm. Die Packungsgröße ist nicht nur fast doppelt so schwer, wie vom Kunden gewünscht, sie sind auch fast doppelt so teuer. Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 69.

ßerdem an einer bestimmten Preislage ausgerichtet werden.⁸⁷⁶

Für Saisonartikel und geschenkgeeignete Handelswaren bietet es sich an, diese in ihrem ursprünglichen Zustand nach Japan liefern zu lassen und die Verpackung und die entsprechende Kennzeichnung⁸⁷⁷ einem japanischen Partner zu überlassen. Die unterschiedliche Wahrnehmung bei Verpackungen sollten Händler aus dem Ausland, insbesondere bei der Planung von Regional- und Globalsortimenten⁸⁷⁸ wie auch bei der Eigenproduktion von Handelsware⁸⁷⁹, entsprechend berücksichtigen, um nicht am Markt vorbeizuproduzieren und die Ansprüche der Kunden zu verfehlen.

Auch Umverpackungen und Kartonagen dürfen nicht beschädigt sein, da der Anspruch japanischen Kunden an die Warenpräsentation sehr hoch liegt und selbst kleinste Fehler an einer Transportverpackung nicht akzeptiert werden. Die durch erhöhten Verpackungsaufwand und strengere Qualitätsprüfungen steigenden Einstandskosten sind bei der Bestimmung der zu erzielenden Handelsspanne⁸⁸⁰ für Japan zusätzlich aufzunehmen.

3.1.3.4 Markenbewusstsein

Markenbewusstsein ist eine sehr ausgeprägte Charaktereigenschaft japanischer Konsumenten. Der Hang zu Markenartikeln, flankiert durch die Neigung zu Stilkonformität, eleganter Erscheinung und Detailbesessenheit,⁸⁸¹ wird durch zwei Faktoren geprägt:

Zum einen gründet sich die japanische Markenaffinität auf ein ausgeprägtes Sicherheitsgefühl,⁸⁸² da angenommen wird, der Markenname bürge automatisch für gute Qualität. Die meisten japanischen Kunden vertreten die Ansicht, dass einem Qualitätsrisiko durch den Konsum von Markenartikeln aus dem Wege gegangen werden kann.⁸⁸³ Japaner möchten daher immer genau wissen, wo und von wem⁸⁸⁴ die angebotene Ware produziert worden ist.⁸⁸⁵ Wenn sich

⁸⁷⁶ Z. B. sollten kleine Geschenke, etwa aus Schokolade, sich an der Schwelle von 1.000 Yen orientieren, größere Geschenke bei etwa 2.000 Yen liegen. Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 69.

⁸⁷⁷ Zur Kennzeichnung von Waren wird bei Importprodukten meist ein Aufkleber mit Angabe der Inhaltsstoffe verwendet. Das nationale Handelsrecht verlangt jedoch im Sinne des Verbraucherschutzes die Bereitstellung einer Adresse und Telefonnummer auf der Packung. Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 69.

⁸⁷⁸ Siehe hierzu die Ausführungen über Handelsmarkenstrategien im Rahmen der Marktbearbeitung in Kapitel 2.2.2.2.3.2.

⁸⁷⁹ Siehe zu langfristiger Sortimentsplanung im Rahmen der Marktbearbeitung Kapitel 2.2.2.2.3.1.

⁸⁸⁰ Siehe Kapitel 2.2.2.2.3.4 zur Planung bzw. Bestimmung der Handelsspanne.

⁸⁸¹ Vgl. March: Der Ehrenwerte Kunde Japan, S. 210.

⁸⁸² Vgl. Katahira: The Two Consumers, S. 14.

⁸⁸³ Vgl. Huddleston: Gaijin Kaisha - Running a Foreign Business in Japan, S. 179 f.

⁸⁸⁴ Vergleiche auch die vorangehenden Ausführungen über die Herkunft von Waren als Qualitätskennzeichen für japanische Konsumenten im Kapitel 3.1.3.2 zu „Qualitätsbewusstsein“.

⁸⁸⁵ Vgl. Sanchanta: Wal-Mart develops a taste for Japan, S. 8.

der Markenname etabliert hat, werden speziell prestigeträchtige europäische Importwaren zu einem hohen Preis gekauft.

Zum anderen ist das Image der jeweiligen Marke kaufentscheidend,⁸⁸⁶ da sich der Käufer mit dem Erwerb eines bekannten Markenproduktes oder dem Kauf bei einem bekannten Einzelhandelsunternehmen⁸⁸⁷ einen Imagezuwachs innerhalb seiner Peergroup erwirbt. Durch den Besitz eines Markenartikels wird die relativ niedrige Lebensqualität, beispielsweise in Form langer Arbeitszeiten und minderer Wohnqualität, kompensiert⁸⁸⁸ und der eigene Status wird erhöht. Interessanterweise determiniert der Status bzw. die klar abgestufte gesellschaftliche Stellung eines Konsumenten in Japan mitunter die Wahl der zugeordneten Marke. Dieses Wissen über statusbezogenes Markenbewusstsein ist u. a. vom japanischen Getränkehersteller Suntory bei der Einführung von Whisky-Marken gezielt eingesetzt worden. Verschiedene Whisky-Marken von Suntory lassen sich qualitativ einer gesellschaftlichen Rangfolge zuordnen, so dass die Stellung und das Wertesystem des japanischen Käufers bereits die zu präferierende Whisky-Marke vorgeben.⁸⁸⁹

In der Vergangenheit haben sich japanische Konsumenten auf die Markennamen der Waren und das Image der Einkaufsstätte verlassen.⁸⁹⁰ Der Hang zum Erwerb von Marken schwankt allerdings im Zeitablauf.⁸⁹¹ Der erste sog. Markenboom in Japan war Anfang, der zweite Ende der 1970er-Jahre zu verzeichnen, der dritte während der Bubble Economy Anfang der 1990er-Jahre, als das Markenbewusstsein seinen vorläufigen Höhepunkt erreichte.⁸⁹² Der anschließende Rückgang wird zurzeit von einem vierten Markenboom aufgefangen.

Von der Markentreue der Japaner profitieren inzwischen auch Handelsunternehmen, da sich zunehmend Händlermarken und Handelsmarken⁸⁹³ etablieren konnten. Beispielsweise legte der Anteil der Handelsmarken am Warenkorb japanischer Konsumenten im Jahr 2002 um 4 % zu.⁸⁹⁴

⁸⁸⁶ Vgl. Kajima: Shôhi kankaku ron, S. 183 f.

⁸⁸⁷ Japanische Konsumenten tragen zum Beispiel noch Tage nach dem eigentlich Einkauf die Tüten und Tragetaschen prestigeträchtiger Einzelhandelshäuser mit sich herum, um ihren Status zu symbolisieren und Anerkennung ihrer Mitmenschen zu erfahren. Beispiele für Einzelhändler mit imagerächtigen Aushängeschildern sind: Lebensmittelhändler Kinokuniya, Warenhaus Mitsukoshi auf der Ginza oder das Spezialgeschäft für Papier Ito-Ya.

⁸⁸⁸ Vgl. Kunkies-Schwientek: Wege zum japanischen Markt, S. 79 f.

⁸⁸⁹ Vgl. Fields: Konsumentenverhalten, S. 123.

⁸⁹⁰ Vgl. Ross: Japan's high cost of living, S. 50.

⁸⁹¹ Vgl. Fahy; Taguchi: Reassessing the Japanese Distribution System, S. 5.

⁸⁹² Vgl. Yamamoto: Brands storm back after brand-name binge, S. 23.

⁸⁹³ Siehe hierzu die Ausführungen über Markierungsstrategien in Kapitel 2.2.2.2.3.2.

⁸⁹⁴ Vgl. ACNielsen (Hrsg.): The Power of Private Label, S. 7.

Für das gestiegene Markenbewusstsein im Allgemeinen sind vor allem Teenager und junge erwerbstätige Frauen mit durchschnittlichen Einkommen verantwortlich, die beim Kauf von Markenartikeln zunächst Prestige und Sicherheit suchen.⁸⁹⁵ Seit Mitte der neunziger Jahre ist das Selbstbewusstsein der Käufer jedoch erheblich gestiegen, traditionelles Markenbewusstsein verläuft nicht mehr unkritisch.⁸⁹⁶ Dieser Wandlung zum sog. „*Smart Shopper*“ wird mit einer Wiederbelebung der Wertorientierung begegnet, da auch bei Markenartikeln inzwischen stärker auf Preise geachtet wird. Darauf lassen besonders die seit dem Jahr 2000 erfolgreich vermarkteten Textilien der Firma Fast Retailing mit der Handelsmarke „*Uniqlo*“ oder die Nahrungsmittel-Handelsmarke „*Topvalu [sic!]*“ der Firma Aeon schließen.

Auch der sog. „*Verzichtkonsum*“⁸⁹⁷ unterstützt die Neigung zum Markenkonsum in Japan: Trotz der sehr hohen verfügbaren Durchschnittseinkommen wird der größte Konsumanteil vorwiegend für mehrere kleinere Ausgaben im Gegensatz zu wenigen großen Investitionen verwendet. Da z. B. wegen der im Weltmaßstab sehr hohen Grundstückspreise der Erwerb eines eigenen Hauses nahezu unmöglich ist, „*gönnen*“ sich Verbraucher zum Ausgleich andere Konsumgüter, darunter auch entsprechend mehr hochpreisige Markenartikel.⁸⁹⁸

Durch die Entwicklung neuer Marken sowie die Diversifizierung der Markenhersteller und Handelshäuser⁸⁹⁹ wird versucht, dem Markenbewusstsein der japanischen Konsumenten zu begegnen, mit dem Risiko von Markenverwässerung.

Zwischenergebnis: Ausländische Händler sollten sich des ausgeprägten Markenbewusstseins japanischer Konsumenten bewusst sein und ihre Waren entsprechend den nationalen Anforderungen positionieren. Die einfache Übertragung erfolgreicher Konzepte reicht hier nicht aus. Beispielsweise tritt der Lebensmittelhändler Carrefour in seinen japanischen Läden mit bis zu drei Handelsmarken auf, die durch mangelnde japanische Schriftzeichen und uneinheitliche Gestaltung von den Kunden bislang jedoch nicht als solche identifiziert werden konnten.⁹⁰⁰ Der Einsatz von Eigenmarken⁹⁰¹ ist daher an das geringere Handelsmarkenbewusstsein japanischer Konsumenten anzupassen, d. h. zum Beispiels zunächst weniger Handelsmarken einzu-

⁸⁹⁵ Vgl. Yamamoto: Brands storm back after brand-name binge, S. 23.

⁸⁹⁶ Vgl. Ross: Japan's High Cost of Living, S. 49 f.

⁸⁹⁷ Verzichtkonsum meint den Konsum, der auf Grund fehlender anderweitiger Opportunitäten bzw. Alternativen getätigt wird.

⁸⁹⁸ Vgl. Pörtner: Konsumentenverhalten, S. 98.

⁸⁹⁹ Beispielhaft sei hier auf die Firma Fast Retailing verwiesen, die nach ihren Erfolgen im Textilhandel versucht, seit 2002 über die Handelsmarke „*Skip*“ in den Lebensmittelhandel zu diversifizieren.

⁹⁰⁰ Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 83 ff.

⁹⁰¹ Zur Handelsmarkenführung im Rahmen internationaler Marktbearbeitung siehe Kapitel 2.2.2.3.2.

setzen oder die Kunden durch eine hinführende Kommunikationspolitik mit Handelsmarken stärker vertraut zu machen.

Auch die Positionierung der Einkaufsstätte (Händlermarke) hängt vom Markenbewusstsein der japanischen Konsumenten ab. Wenn das Image der Händlermarke aus Sicht des Kunden zu weit von der Betriebstypenpositionierung abweicht, können die Kundenbedürfnisse nicht erfüllt werden. Z. B. wurde die Händlermarke „*Carrefour*“ von japanischen Kunden anfänglich mit französischer Atmosphäre und einer großen Auswahl an europäischen Waren gleichgesetzt. Der Betriebstyp war von Carrefour jedoch nicht so positioniert worden, was zu Kaufzurückhaltung bei den Konsumenten und einer Neuausrichtung der Händlermarke in Japan geführt hat.⁹⁰²

3.1.3.5 Servicebewusstsein

Japanische Konsumenten haben ein ausgeprägtes Servicebewusstsein und erwarten daher ein hohes (Zusatz-)Leistungs- und Bedienungsniveau vom Handel. Reibungsloser Service wird fast überall vorausgesetzt - vor, während und nach dem Einkauf. Der Einzelhandel in Japan wird verallgemeinernd als sehr serviceorientiert und daher auch sehr personalintensiv bezeichnet.⁹⁰³

Vor allem japanische Warenhäuser liefern ein Indiz dafür, dass eine serviceorientierte Handelsleistung in Japan auch entsprechend von den Konsumenten bezahlt wird.⁹⁰⁴ Beispiele für die Servicegesellschaft Japan sind neben ausführlicher Beratung: eine ausnahmslose, höfliche Begrüßung („*irasshaimasen*“) der Kunden unabhängig vom Betriebstypen; Fahrstühle, welche durch uniformierte Angestellte bedient werden; Kassen, an denen sich meist mehr Verkaufspersonal befindet als Kunden, so dass lange Warteschlangen eher die Ausnahme darstellen; vielfältige Bringdienste; Verpackungsservice⁹⁰⁵ etc. In Warenhäusern sorgen außerdem groß angelegte Ruhebereiche, Wickelstuben, Kinderbetreuung, Spielplätze auf dem Dach, Parkhaus-Einweiser oder wechselnde Kunstaussstellungen für das Wohlbefinden der Konsumenten.⁹⁰⁶

Das kulturbedingt hohe Serviceniveau im japanischen Handel darf den Blick aber nicht verstellen für die auch dort zu beobachtenden Rationalisierungsprozesse, zum Beispiel das weite-

⁹⁰² Siehe hierzu Baek: How does the global retailer localize its format?, S. 157.

⁹⁰³ Vgl. Huddleston: Gaijin Kaisha - Running a Foreign Business in Japan, S. 180.

⁹⁰⁴ Der Kunde „wird überwältigt von einem in Europa unbekannten Beratungs- und Serviceangebot“. Spaan: Kauf- und Warenhäuser in Japan, S. 25.

⁹⁰⁵ Vergleiche hierzu Kapitel 3.1.3.3.

⁹⁰⁶ Vgl. Hungermann: Unternehmenspolitik japanischer Warenhäuser, S. 52.

re Vordringen der Selbstbedienung⁹⁰⁷ und den Stellenabbau von Servicepersonal im Zuge der angespannten gesamtwirtschaftlichen Situation.

Allerdings hat trotz der derzeitigen Tendenz zur Kostensenkung die Forcierung verschiedener personalintensiver Serviceleistungen im Absatzmarketing einen sehr hohen Stellenwert. Mängel im Service werden von Kunden mit Betriebsstätten- oder Produktmängeln gleichgesetzt.⁹⁰⁸ Sie schaden bei wiederholtem Fehlverhalten dem Firmenimage und können zum „Gesichtsverlust“ und letztlich zur Verdrängung aus dem Markt führen.⁹⁰⁹ Auch scheinen westlich erprobte Serviceleistungen nur bedingt auf japanische Konsumenten übertragbar zu sein. Bisher konnte jedenfalls kein im Ausland erfolgreicher Betriebstyp mit starker Leistungsübertragung auf den Kunden in Japan Fuß fassen. Beispielsweise ist IKEA in Japan während der 1970er-Jahre schon einmal an dem Versuch der standardisierten Leistungsübertragung gescheitert. Der Erfolg des angekündigten Wiedereintritts in den Markt mit zunächst zwei Filialen bleibt abzuwarten.⁹¹⁰

Bemerkenswert für den Service als Hygienefaktor im japanischen Handel ist außerdem, dass trotz der „Bargeldkultur“⁹¹¹ keine Trinkgelder für Serviceleistungen gezahlt werden, weder auf Wochenmärkten oder in Restaurants noch für Taxifahrten.

Zwischenergebnis: Zum Merkmal Servicebewusstsein lässt sich festhalten, dass Handelsmanager in Japan verstehen sollten, dass ein „*hohes Serviceniveau*“ von Kunden nicht nur gewünscht, sondern vorausgesetzt wird.

Eine anfänglich getroffene Fehleinschätzung in diesem Bereich zeigt sich beispielweise bei Metro Cash & Carry in Japan: Zunächst verstand sich das Unternehmen in Japan als „*Abholgroßhandel*“, wie im standardisierten Vertriebskonzept üblich, ohne Lieferservice. Etwa ein Jahr nach der ersten Geschäftseröffnung bietet das Unternehmen nun einen Bringdienst über einen Kooperationspartner an. Diese Wandlung ist als Reaktion auf Servicebewusstsein und – nachfrage der Kunden zu verstehen. Die Konzeptanpassung kann insofern als gravierender Lernprozess verstanden werden, als dass die „*Carry*“-Strategie von „*Metro Cash & Carry*“

⁹⁰⁷ Vgl. Hilpert: Markterschließung und Distributionswege in Japan, S. 37.

⁹⁰⁸ Siehe hierzu auch Entstehung und Folgen von Kunden(un)zufriedenheit im deutschen Handel bei Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 284 ff.

⁹⁰⁹ Vgl. Kunkies-Schwientek: Wege zum japanischen Markt, S. 84.

⁹¹⁰ Vgl. Barroux: Ikea se lance dans un nouveau challenge au Japon, S. 23.

⁹¹¹ Die japanische Gewohnheit, mit Bargeld zu bezahlen, hat sich trotz der starken Verbreitung von Kreditkarten bis in die Gegenwart gehalten. Kunden zahlen auch größere Beträge in bar, etwa für die Begleichung von Reisen und Schulgeldern. Die Tendenz, viel Bargeld bei sich zu tragen, ist u. a. dadurch bedingt, dass viele Bankautomaten zur gleichen Zeit wie die Bankfilialen (beispielsweise um 15 Uhr) schließen. Bargeld kann dann nur noch gegen eine entsprechende Gebühr über Bankterminals in Convenience Stores abgehoben werden.

durch die Einführung eines Lieferservice kontraveniert wird.⁹¹² Das Vertriebskonzept anhand des Abholsystems zu klassifizieren, stellt wegen des hohen Servicebewusstseins japanischer Konsumenten zumindest für Japan einen Widerspruch dar.

3.1.3.6 Freizeitverhalten und Mobilität

Das Konsumverhalten der Japaner wird wesentlich determiniert durch ihre beschränkte Mobilität beim Kauf von Basisartikeln des täglichen Bedarfs und dem Hang zum Einkauf als Freizeitbeschäftigung für Waren des erweiterten Bedarfs.

Wohnorte in Japan werden in urbane, semi-urbane und ländliche Gebiete segmentiert. Die Mehrzahl der Konsumenten lebt in dicht besiedelten urbanen und semi-urbanen Gebieten.⁹¹³ Hier wird das Einkaufsverhalten bestimmt durch geringen Stauraum zu Hause,⁹¹⁴ die vorwiegende Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, von Fahrrädern und der eigenen Füße als Hauptfortbewegungsmittel zu einem Geschäft. Die Nutzung von privaten Kraftfahrzeugen ist begrenzt.⁹¹⁵ In Anbetracht der erwähnten Relevanz von Frische bei verderblichen Waren des täglichen Bedarfs bleibt der Einkaufsradius entsprechend klein und die Einkaufsfrequenz ist hoch, mit dem Ergebnis, dass die Mehrzahl der städtischen Konsumenten immer noch einen versorgungssynchronen Einkauf gegenüber One-stop-shopping für Lebensmittel bevorzugt.⁹¹⁶ Die Einkäufe für Güter des täglichen Bedarfs finden in der Nähe der Wohnung oder an den wichtigsten Verkehrsknoten statt. Das bedeutet, dass Warenhäuser weiterhin eine große Rolle für den Nahrungsmittelkonsum spielen, da arbeitende Frauen in den bahnhofsnahen Warenhäusern auf dem Weg nach Hause einkaufen.

Neben der begrenzten Mobilität der Konsumenten und der dadurch festgelegten Auswahl an Geschäftsstätten ist auch die Bequemlichkeit der japanischen Verbraucher erwähnenswert. Gekaufte Waren, insbesondere Lebensmittel, werden zum Beispiel aus Gründen des Komforts nicht in öffentlichen Verkehrsmitteln transportiert, stattdessen werden Nahrungsmittel häufig auf dem kürzesten Weg von nächstgelegenen kleinen Supermärkten und Tante-Emma-Läden nach Hause getragen oder gefahren. Das Mitführen von Lebensmittel-Einkaufstüten in der U-

⁹¹² Vgl. Schmekel: The strategic importance of retail investment in Asia, o. S.

⁹¹³ Siehe hierzu auch Kapitel 3.1.1.1 zur Bevölkerungsdichte in Japan.

⁹¹⁴ Japanische Wohnungen sind wesentlich kleiner als europäische. Einfamilienhäuser sind nicht unterkellert, Abstellräume sind selten vorhanden und Küchen oder Essräume vom Wohnzimmer fast nie getrennt, so dass das Platzproblem bei der Kaufentscheidung von besondere Bedeutung ist. Vgl. Vaubel: Marketing für Konsumgüter in Japan, S. 11.

⁹¹⁵ Auf 1.000 Personen gerechnet, besitzen in Deutschland 506 Einwohner ein Auto und nur 394 in Japan. Vgl. Schmekel; Larke: Internationalization of Retail Operations in Japan, S. 16.

⁹¹⁶ Verschiedene Studien und eigene Befragungen zeigen, dass etwa drei Viertel der Hausfrauen wenigsten viermal in der Woche einkaufen, die Hälfte davon geht jeden Tag.

Bahn wird in Japan als ungewöhnlich angesehen.

Japanische Konsumenten verbrauchen Konsumgüter außerdem tendenziell in kleineren Einheiten als Europäer.⁹¹⁷ Dies ist besonders auf den begrenzten Stauraum in den Wohnungen der Kunden zurückzuführen. Durch diese hohe Einkaufsfrequenz bei gleichzeitig kleinen Mengen wird von den Kunden ein entsprechend angepasstes Sortiment nachgefragt. Beispielsweise kaufen Japaner nur reife Bananen,⁹¹⁸ während deutsche Kunden unreife Bananen kaufen, um die Lebensdauer des Obstes auszudehnen bzw. eine längere Bevorratungszeit zu erzielen.

One-stop-shopping mit hohem Einkaufsvolumen scheint in Japan eher die Ausnahme. Es findet meist am Wochenende mit dem Auto und daher nur in semi-urbanen Gegenden statt. Durch eine hohe Bevölkerungsdichte und damit einhergehend teuren Standortmieten sind große Hyper- und Supermärkte in den Stadtgebieten nicht anzutreffen. Allerdings befinden sich die Stadtgrenzen und Außenbezirke bei Millionenstädten wie Tokio und Osaka in größerer Entfernung vom Stadtkern. One-stop-shopping schließt deshalb in Japan mitunter zusätzliche Transaktionskosten durch lange Anfahrten, anfallende Autobahngebühren etc. ein. Auch die Größe der Läden scheint dabei nicht unumstritten: „*Um für ein Gericht einzukaufen, muss ich 200 Meter durch den Laden laufen*“, argumentiert beispielsweise eine japanische Kundin.⁹¹⁹

Neben der eingeschränkten Mobilität und der damit notwendigen Erreichbarkeit von Handelsgeschäften mit Waren des täglichen Bedarfs bestimmt auch das Freizeitverhalten der Japaner die Konsumgewohnheiten nachhaltig.

Zum einen ist „*Shopping*“ in Japan die gängige Freizeitbeschäftigung, weil Ladenöffnungszeiten sehr liberal gehandhabt werden. Das bedeutet, das Wochenende, einschließlich Sonn- und Feiertagen, wird ganztags besonders von Berufstätigen zum Einkaufen genutzt. Zum anderen wird Einkaufen als Freizeitbeschäftigung angesehen, da alternative Freizeit- und Sportaktivitäten mit einem relativ hohen Einstiegspreis verbunden⁹²⁰ und als Alternative nur bedingt attraktiv sind. Des Weiteren bietet der Ausflug in die Geschäftszentren der Städte die Möglichkeit, der Enge der Familienwohnungen zu entgehen. Dieses Phänomen wird auch

⁹¹⁷ Vgl. Sanchanta, M.: Wal-Mart develops a taste for Japan, S. 8.

⁹¹⁸ Vgl. Sanchanta: Wal-Mart develops a taste for Japan, S. 8.

⁹¹⁹ Vgl. Biehl: Vielleicht eine Nummer zu groß, S. 46.

⁹²⁰ Ob beim Frisör, Golf oder bei Fußreflexzonenmassagen, die meisten Aktivitäten beginnen bei einem Einstiegspreis von 5.000 Yen. Preiswerte Angebote sind auf Grund der eingeschlossenen, bereits erwähnten personal- und kostenintensiven Serviceleistungen nur schwer zu finden.

durch den Erfolg von Entertainment-Malls und Freizeit-Parks belegt:⁹²¹ Der im Jahr 2001 eröffnete Hollywood-Themenpark „*Universal Studios*“ in Osaka übertraf bereits im November die geplanten Besucherzahlen von 8 Millionen. Die Zahl gilt auch insofern als besonders hoch, da die Terroranschläge des 11. September in New York den Reise- und Freizeitkonsum der verunsicherten japanischen Bevölkerung zu dieser Zeit stark eingeschränkt haben. Als weiterer Indikator für die stark ausgeprägte Freizeitorientierung der Japaner ist das seit September 2001 bestehende „*Tokyo Disney Sea*“ zu erwähnen, welches in direkter Nachbarschaft zum bereits seit Jahren erfolgreichen „*Tokyo Disney Land*“ eröffnet wurde.

Damit Konsumenten ihre Freizeit und damit auch ihre Konsumausgaben im jeweiligen Handelsunternehmen verbringen, sollte für eine entsprechend angepasste Atmosphäre gesorgt werden. Beispielsweise ist die Geräuschkulisse in japanischen Geschäften durch ständige Musik und Durchsagen höher als in westlichen Ländern; dies wird von japanischen Kunden allerdings als positiv empfunden. Auch die aus deutscher Sicht starke Überfrachtung der Warenpräsentation mit Bildern, zahlreichen Farben und Schattierungen ist bei der Betriebstypen-anpassung zu berücksichtigen. Diese und zahlreiche weitere Beispiele zur Gestaltung des Verkaufsraums, um die Verweildauer der Konsumenten zu erhöhen, lassen sich besonders von den zahlreichen Shopping-Malls und Entertainment-Parks ableiten und ggf. in das Betriebstypenkonzept für den japanischen Markt integrieren. Eine solche Verkaufsraumanpassung konnte beispielsweise bei Carrefour in Japan beobachtet werden: Während die Filialen im Jahr 2002 noch sehr standardisiert ausgestaltet waren, weist die im Herbst 2003 eröffnete Carrefour-Filiale bei der Präsentation der Waren ein für Japan charakteristischeres Bild auf, was z. B. anhand der Menge der Displays, der Farben und der besonderen Hervorhebung von europäischem Sortiment zu erkennen ist.

Zwischenergebnis: In Japan steht der Erlebniseinkauf als Freizeitbeschäftigung im Vordergrund, wobei die Sachleistung eine untergeordnete Rolle spielt. Gleichzeitig wird versucht, den Versorgungseinkauf so bequem und transaktionskostenarm⁹²² wie möglich zu gestalten.

Manager von ausländischen Handelsunternehmen sollten bei der Übertragung von im Ausland erfolgreichen Handelskonzepten japanspezifische Mobilitätsgewohnheiten, wie hohe Frequenz und Erreichbarkeit⁹²³ bei der Auswahl eines geeigneten Standortes beachten.

⁹²¹ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg): New Products and Services, S. 104.

⁹²² Es kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass der Preis auch beim Versorgungseinkauf japanischer Konsumenten im Vordergrund steht. Vergleiche hierzu das Unterkapitel 3.1.3.1 über das Preisbewusstsein japanischer Konsumenten.

⁹²³ Zur Bedeutung zeitlicher Erreichbarkeit von Geschäftsstätten des Lebensmitteleinzelhandels siehe Kapitel 5.

Auch das Freizeitverhalten und die (häufig unterschätzte) Notwendigkeit einer japanspezifischen Atmosphäre im Verkaufsraum sind im Betriebstypenkonzept zu reflektieren. Beispielsweise ist der Eindruck entstanden, dass es Carrefour in Japan erst nach einer etwa dreijährigen Test- und Lernphase gelungen ist, die Standorte und Verkaufsräume an japanische Bedürfnisse anzupassen.⁹²⁴ Dadurch musste notwendigerweise die anfängliche Planung der Marktwachstumsintensität⁹²⁵ nach unten korrigiert werden.⁹²⁶

3.1.3.7 Nationalbewusstsein und Internationalisierung

Japan kann nicht als ein einheitlicher Markt betrachtet werden. Als differenzierende Kriterien für die Regionen Japans gelten etwa:⁹²⁷ Temperatur- und Klimaunterschiede, traditionelle Bräuche und Essgewohnheiten oder die Größe der Einzugsgebiete, die regional sehr unterschiedlich sind.

Trotz seiner regionalen strukturellen Vielfalt ist Japan gemäß der Konsumentencharakteristika ein Markt mit relativ uniformen Konsummustern.⁹²⁸ Japaner sprechen alle dieselbe Sprache, durchlaufen nahezu alle das gleiche standardisierte Bildungssystem und haben mit ihrem starken Glauben an sich selbst als Nation sehr ähnliche Werte und Ideale.⁹²⁹

Obwohl die Einzigartigkeit des japanischen Marktes und seiner Konsumenten nicht überbewertet werden sollte,⁹³⁰ sind im japanischen Einzelhandel wegen des ausgeprägten National- und Regionalbewusstseins Planungen der Marktbearbeitung anzupassen. Das gilt z. B. für Veränderungen der Sprachewahl zur Kommunikation von Arteikeigenschaften oder regionale Sortimentsanpassungen im Hinblick auf den Geschmack von Nahrungsmitteln.

Bei der Formulierung und Vermittlung von Warenattributen ist beispielsweise die Beschreibung für das „Mundgefühl“ (japanisch: „*kuchi tari*“⁹³¹) ausschlaggebend, so dass Attributbeschreibungen für den japanischen Markt z. T. geändert werden, weil eine standardisierte Übersetzung nicht das japanische Denken reflektiert. Hinsichtlich des japanischen Geschmacks

⁹²⁴ Dies lässt sich z. B. beim Vergleich einer Filiale in Tokios Vorort Makuhari in den Jahren 2001 bis 2003 sowie beim Vergleich dieser Geschäftsstätte mit der zuletzt eröffneten Filiale im Raum Osaka feststellen.

⁹²⁵ Siehe hierzu die Erläuterungen zu Marktwachstumsstrategien beim Markteintritt in Kapitel 2.2.2.2.1.4.

⁹²⁶ Für 2003 waren 13 Filialen geplant, in 2004 bestehen erst acht Geschäftsstätten. Im März 2005 zieht sich Carrefour durch den Verkauf der Filialen aus dem japanischem Markt zurück. Vgl. Tanikawa: French supermarket struggles to fit in, o. S und Shriver; Humbert: Aeon acquires Carrefour Japan, S. 1.

⁹²⁷ Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 35.

⁹²⁸ Vgl. Hungermann: Unternehmenspolitik japanischer Warenhäuser, S. 19.

⁹²⁹ Vgl. Larke: Japanese Retailing, S. 8.

⁹³⁰ Siehe hierzu Erickson: Attack of the Superstore, o. S.

⁹³¹ Das Mundgefühl kann auch spezifischer differenziert werden in die Merkmale „*shita zawari*“, das Mundgefühl für weiche, cremige Lebensmittel wie z. B. Schokoladenmousse, oder „*ha gotai*“ für Nahrungsmittel mit härterer Konsistenz, wie z. B. Schokoladenriegel.

müssen häufig Anpassungen der Sortimente vorgenommen werden. Beispielsweise werden von Wal-Mart aus den USA importierte Backwaren von Japanern als zu süß empfunden.⁹³²

Charakteristisch für das Konsumverhalten der japanischen Verbraucher in den letzten Jahren ist auch die zunehmende Akzeptanz ausländischer Nahrungs- und Genussmittel, die naturgemäß jedoch sortimentsabhängig variiert. Die bisher generell vorherrschende Präferenz für Artikel „*Made in Japan*“ wird laut Umfragen als immer weniger wichtig eingestuft und kann sich voraussichtlich in den nächsten Jahren noch weiter verringern.⁹³³ Im Vergleich zum deutschen Handel nimmt die Herkunft einheimischer Produkte allerdings immer noch einen hohen Stellenwert ein.⁹³⁴ Die Relevanz der Herkunft und damit das Nationalbewusstsein japanischer Konsumenten wird am Etikettenschwindel deutlich, der in Japan kein einmaliges Phänomen darstellt: Der Fleischvermarkter „*Starzen*“ wurde dessen angeklagt, die Firma „*Snow Brand*“ (Schwerpunkt: Fleisch- und Molkereiprodukte) musste wegen Umetikettierung in großem Stil sogar Konkurs anmelden. Auch ein Tochterunternehmen des Universalhandelshauses⁹³⁵ Marubeni kennzeichnete 24 Tonnen brasilianischen Hühnerfleischs als höherpreisige japanische Produkte.⁹³⁶

Zum Teil wird in diesem Zusammenhang auch von einer „*Verwestlichung*“ der japanischen Gesellschaft gesprochen. Ein solcher Begriff kann jedoch als ethnozentrische Arroganz⁹³⁷ missverstanden werden und ist daher zu vermeiden. Denn der japanische Konsument bzw. Markt orientiert sich nicht nur am Westen (z. B. USA und Europa), sondern unterliegt auch sehr starken Konsumeinflüssen aus China oder Süd-Korea, was sich zum Beispiel bei Ernährungsgewohnheiten oder etablierten Gerichten (chinesische Ramen-Nudeln oder koreanisches Barbecue) oder auch bei Bekleidung und Gebrauchsgegenständen zeigt.

Weiterhin sind Gebräuche (bei Dienstleistungen) und Waren internationaler Einzelhändler an das japanische Kulturverständnis anzupassen. Zahlreiche Artikel oder auch Betriebstypen werden trotz physischer Übereinstimmung in Japan unterschiedlich wahrgenommen und nicht ähnlich westlicher Wertvorstellungen im Imageraum positioniert.⁹³⁸ Zum Beispiel wird die typisch amerikanische Maissuppe in Japan ähnlich der japanischen Miso-Suppe zum Frühstück

⁹³² Vgl. Sanchanta: Wal-Mart develops a taste for Japan, S. 8.

⁹³³ Vgl. Czinkota; Kotabe: Japanese Distribution Strategy, S. 10.

⁹³⁴ Vgl. Gürhan-Camli; Maheswaran: Cultural variations in country of origin effects, S. 309.

⁹³⁵ Zur Bedeutung von Universalhandelshäusern siehe die Erläuterung über Sogo Shosha in Kapitel 3.2.1.3.

⁹³⁶ Vgl. o. V.: Wieder Etikettenschwindel in Japan aufgefliegen, o. S.

⁹³⁷ Vgl. Fields: Konsumverhalten, S. 128.

⁹³⁸ Siehe zur Positionierung von Betriebstypen auch Kapitel 2.2.2.2.2.2.

verzehrt und gilt deshalb unbewusst als „*westliche*“ Frühstücksvariante.⁹³⁹

Zwischenergebnis: Es kann zum Nationalbewusstsein bei japanischen Konsumenten festgehalten werden, dass trotz ausgeprägten Patriotismus eine Öffnung gegenüber ausländischen Konsumgütern und Handelsunternehmen stattfindet. Dieser Trend der Erhöhung des Kundenpotentials wirkt sich positiv auf die Planung der Betriebstypenpositionierung⁹⁴⁰ und die Optionen im Rahmen der Sortiments- und Markenstrategie⁹⁴¹ ausländischer Händler aus.

Fazit zu den psychographischen Merkmalsausprägungen: Die behandelten psychographischen Merkmalsausprägungen (Preis- und Qualitätsbewusstsein, Verpackungsmentalität, Marken- und Servicebewusstsein, Freizeitverhalten und Mobilität sowie Nationalbewusstsein und Internationalisierung) verdeutlichen, dass für die Übertragung der meisten Betriebstypen ein hoher Anpassungsdruck an japanspezifische Nachfragepräferenzen besteht. Dabei geht es in den Ausführungen nicht darum zu zeigen, welche Gestaltungsmöglichkeiten sich auf operativer Ebene im Einzelnen ergeben. Vielmehr gilt es zu belegen, dass und wie sehr die Berücksichtigung psychographischer Konsumentenmerkmale bei der Planung der Auslandsmarktbearbeitung zum Erfolg der Übertragung von im Heimatmarkt weitgehend standardisierten Betriebstypen beiträgt. Vor allem bei einer Monosystemexpansion würden zahlreiche standardisierte Heimatmarktkonzepte ohne eine Berücksichtigung lokaler Kundenpräferenzen langfristig zum Verlust von Economies of Scale bei der weiteren Marktdurchdringung, zur Reduktion von Lernkurveneffekten und letztendlich u. U. zum Marktaustritt führen.

Schlussfolgernd für die Charakterisierung japanischer Konsumenten steht fest, dass es für die planerische Anpassung der Betriebstypenkonzeption mittels des Ländermarktstrategieprofils⁹⁴² auch der Untersuchung der angebotsbezogenen Handelsstruktur im japanischen Markt bedarf. Diese Analyse wird in Kapitel 3.2 durchgeführt. Durch die Verbindung von Eigenschaften der Handelsstruktur mit den Konsumentencharakteristika ergibt sich so ein ausgewogenes Bild des japanischen Marktes.

⁹³⁹ Vgl. Fields: Konsumverhalten, S. 130.

⁹⁴⁰ Siehe hierzu den Abschnitt über Betriebstypenpositionierungsstrategien im Rahmen der Markterschließung in Kapitel 2.2.2.2.2.2.

⁹⁴¹ Siehe hierzu Sortiments- und Markenstrategien im Rahmen der Marktbearbeitung in Kapitel 2.2.2.2.3.

⁹⁴² Zur Ableitung des länderindividuellen Entscheidungsmodells siehe Kapitel 2.3.1.1.

3.2 Handelsstrukturbildende Entwicklungsparameter

Im vorausgehenden Kapitel sind Charakteristika japanischer Konsumenten herausgearbeitet worden, weil in einem marktorientierten Einzelhandelsbetrieb alle Planungsentscheidungen vor allem an den Bedürfnissen und Präferenzen der Konsumenten ausgerichtet werden. Um sie berücksichtigen zu können ist es wichtig, die Unterschiede und Besonderheiten von japanischen gegenüber deutschen Konsumentencharakteristika zu kennen. Sind die Nachfragepräferenzen bekannt, gilt es die Angebotsseite, d. h. die Handelsstruktur, des Auslandsmarktes zu analysieren und daraus Schlüsse für eine erfolgreiche Anpassung des Betriebstypenkonzepts abzuleiten.

In den folgenden Abschnitten werden Entwicklung, Struktur und Besonderheiten des japanischen Distributionssystems aufgezeigt. Die Erörterung erfolgt anhand japanspezifischer Betriebsformen und Betriebstypen im Allgemeinen und nahrungsmittelnaher Betriebstypen im Besonderen. Anhand dieser Vorgehensweise werden Spezifika des japanischen Handelsmarktes aufgezeigt. Diese Analyse dient dazu, die Wettbewerbssituation und den Reifegrad des Einzelhandels in Japan aufzuzeigen, d. h. zu prüfen, inwieweit Vertriebskonzepte ausländischer Einzelhändler sich für den Markteintritt eignen und welche Unterschiede zwischen deutschen und japanischen Handelssystemen bestehen.

3.2.1 Situation und Entwicklung der Betriebsformen in Japan

Die Struktur des japanischen Distributionssystems wird oft als das größte nichttarifäre Handelshemmnis bezeichnet.⁹⁴³ Während die Wertschöpfungskette in Deutschland nur wenige vertikale Stufen aufweist, ist das japanische System traditionell mehrstufig ausgebaut⁹⁴⁴ und unterscheidet sich in seinem Aufbau je nach gehandeltem Sortiment- bzw. Artikel.⁹⁴⁵ Hinzu kommen eine geringe Unternehmenskonzentration im Einzelhandel (dies gilt für die allermeisten Betriebstypen) sowie ein dichtes Beziehungsgeflecht der Unternehmen über die gesamte Distributionskette hinweg. Durch diese überaus komplexe Struktur scheint das japani-

⁹⁴³ Vgl. March: Der ehrenwerte Kunde Japan, S. 47, und Suzuki: Japanische Handelsbräuche und Verbraucherinteresse, S. 289.

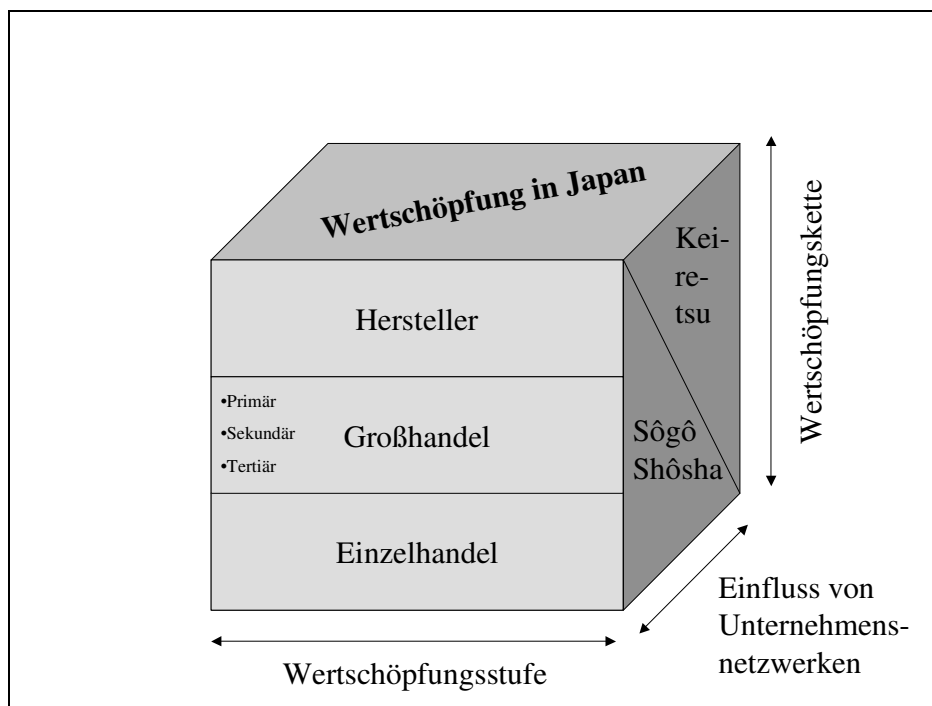
⁹⁴⁴ Die traditionelle Distributionsstruktur in Japan weist mehr Stufen auf als in anderen Ländern. Dies wird durch die Tatsache belegt, dass im Jahr 2002 Großhandelsumsätze (413 Billionen Yen, ca. 3 Billionen Euro) mehr als drei Mal so hoch wie Einzelhandelsumsätze (135 Billionen Yen, ca. 1 Billion Euro) gewesen sind. Ein Artikel gelangt also durch mehrere Großhändler in den Einzelhandel. Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 29. Zum Vergleich: In Deutschland beträgt das Verhältnis von Großhandel (570 Milliarden Euro) zum Einzelhandel (310 Milliarden Euro) im Jahr 2003 lediglich 1,8 zu 1. In Japan beträgt das Verhältnis 1 zu 3. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 38.

⁹⁴⁵ Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 45 ff., 73 ff. und 93 ff.

sche Distributionssystem in vielen Bereichen der Entwicklung westlicher Industrienationen hinterherzuhinken. Nur in wenigen Ausnahmen, beispielsweise beim Vertriebskonzept „*Convenience Stores*“, ist das in Japan optimierte Betriebstypenkonzept weiter entwickelt als Systeme von Einzelhändlern anderer Nationen.⁹⁴⁶

Um die Bedeutung von nationalen und internationalen Modernisierungsprozessen zu verdeutlichen, werden zunächst die Situation und Entwicklung der Betriebsformen analysiert. Die folgende Übersicht stellt die Struktur des japanischen Distributionswesens in seinen Hauptbestandteilen dar.

Abbildung 33: Die Struktur des japanischen Distributionssystems



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Vorderseite des oben dargestellten Distributionswürfels unterteilt die drei klassischen Distributionsstufen: Hersteller, Großhandel und Einzelhandel. Anhand der rechten Würfelseite werden japanespezifische Besonderheiten der Wertschöpfung deutlich: Keiretsu⁹⁴⁷ und Sôgô Shôsha⁹⁴⁸ flankieren das gesamte Distributionssystem mit unterschiedlich großer Einflussnahme auf Hersteller, Groß- und Einzelhandel. Beispielsweise drängen Sôgô Shôsha immer

⁹⁴⁶ Zu Convenience Stores siehe Kapitel 3.2.2.2.7.

⁹⁴⁷ Als Keiretsu werden für die japanische Wirtschaft charakteristische Unternehmensnetzwerke bezeichnet. Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.1.

⁹⁴⁸ Unter Sôgô Shôsha versteht man japanespezifische Universalhandelshäuser. Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.3.

mehr von ihrem ursprünglichen Schwerpunkt, dem Produktionsverbindungshandel und Großhandel in den Einzelhandel vor. Diese Entwicklung wird durch das in der Graphik auf der Spitze stehende Dreieck verdeutlicht.

Im Vergleich zur deutschen Handelsstruktur lassen sich für den japanischen Markt drei wesentliche Unterschiede festhalten: Erstens sind mehrstufige Großhandelsbetriebe mit bis zu sechs Ebenen vorhanden.⁹⁴⁹ Diese werden durch Primär-, Sekundär- und Tertiärgroßhandel dominiert, wobei funktional der Streckengroßhandel von größter Bedeutung zu sein scheint.⁹⁵⁰ Zweitens beeinflussen Keiretsu als strategisch-politische Verbundgruppen das Distributionsgefüge in hohem Ausmaß. Drittens spielen Universalhandelshäuser eine wichtige und wachsende Rolle. Vor allem, da davon ausgegangen wird, dass sie sich im Rahmen ihrer Neuausrichtung verstärkt dem Einzelhandel zuwenden.⁹⁵¹

Weitere Unterschiede zur deutschen Handelsstruktur und die Veränderungen im japanischen Distributionssystem der letzten Jahre werden durch die nachfolgenden Ausführungen veranschaulicht. Durch diese Analyse wird verdeutlicht werden, dass die Absatzplanung für einen bestimmten Handelsmarkt nicht losgelöst von den übrigen Wertschöpfungspartnern erfolgen kann, wobei in Japan besonders Keiretsu und Sôgô Shôsha großen Einfluss auf den Einzelhandel ausüben.

3.2.1.1 Keiretsu

Um die Wettbewerbsstruktur im japanischen Handelsmarkt richtig einschätzen zu können, ist es sehr wichtig Keiretsu zu verstehen, z. B. die hohe Bedeutung der Zusammenarbeit mit Keiretsu-Unternehmen beim Markteintritt oder die „*informelle*“ Marktmacht japanischer Konkurrenten durch ihre Netzwerkbeziehungen im Keiretsu.

Als „*kei retsu*“ (japanisch: „*Verbindungs-Reihe*“) werden für die japanische Wirtschaft charakteristische Unternehmensnetzwerke bezeichnet. Die Konglomerate bestehen häufig aus einem Kernunternehmen, welches durch sog. „*Quasi-Integration*“⁹⁵² eng⁹⁵³ mit kooperierenden

⁹⁴⁹ Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 159 ff.

⁹⁵⁰ Siehe hierzu die Ausführungen über japanischen Großhandel in Kapitel 3.2.1.4.

⁹⁵¹ Beispielsweise hat 1999 das Universalhandelshaus Itochu das Convenience-Store-Unternehmen Family Mart vom Einzelhändler Seiyu übernommen. Das Universalhandelshaus Mitsubishi hat 2001 Lawson übernommen, den zweitgrößten Convenience-Store-Betreiber Japans. Im Jahr 2002 folgte die Übernahme von Convenience-Store-Filialist am/pm, ebenfalls durch Mitsubishi Corporation.

⁹⁵² Von Quasi-Integration wird gesprochen, wenn Unternehmen die Vorteile von Unternehmensintegration nutzen, ohne die damit verbundenen Herausforderungen vollständig zu übernehmen, sondern Risiken auf Partnerunternehmen abwälzen. Der Begriff Quasi-Integration wurde von Blois geprägt. Vgl. Blois: Vertical Quasi-Integration, S. 253 ff.

⁹⁵³ Zu Wettbewerbsvorteilen durch Quasi-Integration siehe Pfaffmann: Modell der vertikalen Keiretsu, S. 444.

Partnerunternehmen in informeller Verbindung steht. Ein Keiretsu wird offiziell nicht durch eine zentrale Instanz kontrolliert, da diese Holdinggesellschaften (japanisch: „*Honsha*“) in Japan Ende des Zweiten Weltkriegs verboten wurden.⁹⁵⁴

Dieser lose Zusammenschluss von Unternehmen findet auf verschiedenen Ebenen statt, aber Beziehungsstrukturen innerhalb der Verbundgruppe lassen sich nicht immer eindeutig feststellen. Obwohl die einzelnen Keiretsu-Unternehmen untereinander sehr verschieden gefestigte Macht- und Beziehungsgefüge aufweisen, verstehen sie sich alle gleichermaßen als „*einer Familie*“⁹⁵⁵ angehörig und verbunden.⁹⁵⁶

Diese Verbundbeziehungen stellen sich für Außenstehende als intransparent dar,⁹⁵⁷ so dass ausländischen Unternehmern hintergründige Keiretsu-Verbindungen⁹⁵⁸ häufig verborgen bleiben. Die Intransparenz wurzelt vor allem im informellen Charakter der Unternehmenskooperationen⁹⁵⁹ und drückt sich in der Risikoabsicherung durch gegenseitige Beteiligungen aus.⁹⁶⁰ Insbesondere von US-Amerikanern wird die durch Keiretsu entstandene Netzwerkstruktur der japanischen Wirtschaft als nicht-tarifäres Handelshemmnis aufgefasst.⁹⁶¹ Bei den über 100 Keiretsu⁹⁶² oder „*kigyô shudan*“ werden zwei Unternehmensausrichtungen unterschieden:⁹⁶³

- (1) horizontale Keiretsu („*kinyû Keiretsu*“) und
- (2) vertikale Keiretsu („*sangyô Keiretsu*“).

Die Form der vertikalen Keiretsu werden wiederum unterschieden nach:

- (a) Produktions-Keiretsu („*seisan Keiretsu*“⁹⁶⁴) und
- (b) Distributions-Keiretsu („*ryûtsu Keiretsu*“).

⁹⁵⁴ Vgl. Eli: Die Bedeutung wirtschaftlicher Verbundgruppen, S. 266.

⁹⁵⁵ Siehe hierzu auch Anmerkungen wie „*A company is a family*“ bei Yamamura: Entrepreneurship, Ownership, and Management in Japan, S. 340 und 346.

⁹⁵⁶ Vgl. Kono: Judges and Mediators in Japan, S. 76.

⁹⁵⁷ Vgl. Liebrecht: Report on the Discussion, S. 389.

⁹⁵⁸ Zum Beispiel in Form von gegenseitigen Preisnachlässen, Vertriebsunterstützung, Warenrücknahmesysteme oder wechselseitige Personalentsendungen. Vgl. Miwa; Ramseyer: Japanese Distribution, S. 3.

⁹⁵⁹ Beispielsweise werden der „*Informationsaustausch über laufende Geschäfte*“ und „*Vorträge von und Diskussionen mit externen Fachleuten*“ informell innerhalb eines Keiretsu durchgeführt. Wobei von außen stehenden nicht überprüft werden kann, ob die Inhalte tatsächlich so unverbindlich sind. Vgl. Hemmert: Struktur und Organisation der Industrie, S. 174.

⁹⁶⁰ „*Large enterprises were usually part of an enterprise group (Keiretsu) ..., thereby avoiding the risk of unfriendly takeover bids by other firms.*“ Kosai: The postwar Japanese economy, S. 192.

⁹⁶¹ „*Keiretsu reduce the range of imported parts, making it harder for U.S. suppliers to access the Japanese market.*“ bzw. „*The endogenous choice of investment within Keiretsu can lead to counterintuitive responses in the levels of Keiretsu production and imports, making it hard for outside observers to understand what is really happening.*“ Spencer; Qiu: Keiretsu: A barrier to trade?, S. 893.

⁹⁶² Vgl. Eli: Die Bedeutung wirtschaftlicher Verbundgruppen, S. 267.

⁹⁶³ Vgl. Kreft: Abschied von den Keiretsu?, S. 1.

⁹⁶⁴ Produktionswirtschaftliche Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen werden auch als „*seisan Keiretsu*“ bezeichnet. Vgl. Hemmert: Die Reorganisation industrieller Keiretsu, S. 55.

(1) Horizontale Keiretsu

Das charakteristischste Merkmal horizontaler Keiretsu besteht darin, dass sie Firmen aus unterschiedlichen Branchen einschließen und nicht auf ein branchenspezifisches Kernunternehmen ausgerichtet sind.⁹⁶⁵ Durch Kapitalverflechtungen verbunden, gruppieren sich vertikale Keiretsu um ein Bankinstitut,⁹⁶⁶ wodurch die einzelnen horizontalen Verbundgruppen ihre Namen erhalten. Zu den horizontalen Keiretsu werden acht Gruppen gezählt, welche die nachfolgende Tabelle nach Ursprung und Größenklassifikation auflistet.

Abbildung 34: Horizontale Keiretsu

<u>Name</u>	<u>Ursprung</u>	<u>Größenklassifikation</u>
Mitsubishi	Aus ehemaligen „zaibatsu“ ⁹⁶⁷ hervorgegangen	„Große Sechs“
Mitsui		
Sumitomo		
Fuyo	Nach dem 2. Weltkrieg neu entstanden, mit Banken im Zentrum	
Dai-Ichi-Kangyo		
Sanwa		
Tokai	Bank als Ausgangspunkt	Mittlere Größe
Industrial Bank of Japan		

Quelle: Kreft: Abschied von den Keiretsu?, S. 2.

Die sechs großen und zwei mittelgroßen Keiretsu zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch „*Cross-Shareholding*“ - enge Finanz- und Kapitalverflechtungen - und vor allem durch persönliche Beziehungen der oberen Führungskräfte⁹⁶⁸ verbunden sind.

Die Bedeutung der „*Großen Sechs*“ horizontalen Keiretsu zeigt sich nicht nur durch ihre

⁹⁶⁵ Vgl. Whitley: Business Systems in East Asia, S. 32.

⁹⁶⁶ Vor allem der Kapitalmangel in der unmittelbaren Nachkriegszeit und die dadurch engen Beziehungen zwischen Banken und ihren Großkunden hat zur Entstehung bankenzentrierter Keiretsu beigetragen. Vgl. Kreft: Abschied von den Keiretsu?, S. 2.

⁹⁶⁷ Als Zaibatsu werden die zehn Familien-Konzerne bezeichnet, welche vor dem Zweiten Weltkrieg die japanische Wirtschaft beherrschten. Nach dem Krieg wurden Zaibatsu durch die amerikanische Besatzungsmacht zerschlagen. Im Laufe der Zeit erwarben die originären Konzerne jedoch fast 75 % der Unternehmensteile zurück. Einige der ehemaligen Zaibatsu bestehen heute in Form von Keiretsu weiter. Vgl. Morgan: Cracking the Japanese Market, S. 38 f.

⁹⁶⁸ Zum Beispiel kommt dies in den sog. Präsidenten-Clubs („*shachô kai*“) zum Ausdruck, in denen Beziehungen der Gruppenmitglieder gepflegt werden.

Verbindungen, sondern auch durch ihre Wirtschaftsmacht. Sie vereinen 17 % des gesamten Wertes aller japanischen Unternehmen auf sich.⁹⁶⁹ Durch die derzeitige Restrukturierung des Bankensektors werden die vertikalen Keiretsu sich zwar anpassen müssen, aber ihre charakteristischen Merkmale beibehalten, etwa langfristige Transaktionsbeziehungen, „*cross-shareholding*“ und Besetzung der Keiretsu-Vorstandsposten durch „*interne*“ Führungskräfte sowie das Fehlen von Aufsichtsräten oder die mangelnde Repräsentanz externer Shareholder in den Konzernen.⁹⁷⁰

(2) Vertikale Keiretsu sind auf ein zentrales Geschäftsfeld oder eine dominante Branche des Führungsunternehmens innerhalb der Verbundgruppe ausgerichtet. Merkmale der hierarchisch organisierten vertikalen Keiretsu sind:⁹⁷¹

- Aktienbeteiligungen des Keiretsu-Führers an den größten Keiretsu-Mitgliedern,
- Ernennung von Vorstandsmitgliedern durch den Vorstand des führenden Keiretsu-Unternehmens,
- Bildung von „Präsidentenclubs“,⁹⁷²
- Langfristig stabile „*interne*“ Geschäftsbeziehungen und
- z. T. gemeinsame Investitionen oder Forschungs- & Entwicklungsaktivitäten.

Die vertikalen Keiretsu lassen sich unterscheiden in Unternehmensverbände mit Führungsbetrieben aus dem Produktionssektor (Produktions-Keiretsu) und aus dem Distributionssektor (Distributions-Keiretsu):

(a) Produktions-Keiretsu

Ein Produktions-Keiretsu besteht aus zahlreichen verbundenen Unternehmen, welche auf einen dominierenden Hersteller ausgerichtet sind. Obwohl diese Zulieferer-Abnehmer-Netzwerke auch aus der deutschen Industrie bekannt sind, unterscheiden sie sich in Japan durch die geringe Eigenständigkeit und die starke Abhängigkeit der Zulieferer von den Abnehmern.⁹⁷³ Die Verbundfirmen sind in der Regel Zulieferer, Zwischenhändler oder Dienstleister aus dem jeweiligen Produktionsumfeld. Die Produktions-Keiretsu-Unternehmen arbeiten auf der Basis von Rahmenverträgen und durch eine häufig mehrstufige Auslagerung

⁹⁶⁹ Vgl. Kreft: Abschied von den Keiretsu?, S. 2.

⁹⁷⁰ Vgl. Carlile, Tilton: Is Japan really changing its ways?, S. 34, 35 und 59.

⁹⁷¹ Vgl. Kreft: Abschied von den Keiretsu?, S. 2.

⁹⁷² Die Teilnahme an i. d. R. monatlichen Treffen der Präsidenten der Unternehmen (japanisch: „*shachō-kai*“) dient als Kriterium für die Zugehörigkeit zu einem Keiretsu. Vgl. Hemmert: Struktur und Organisation der Industrie, S. 173.

⁹⁷³ Vgl. Hemmert: Die Reorganisation industrieller Keiretsu, S. 56.

von Wertschöpfungsstufen eng bei Produkt- oder Prozessinnovationen zusammen.⁹⁷⁴ Einerseits können die Subunternehmer bzw. anhängigen Konzerne ihre „*overhead-Kosten*“ (z. B. Werbeausgaben) minimieren, zum anderen sind sie durch langfristige und häufig exklusive Verträge sehr stark abhängig vom Kernunternehmen eines Produktions-Keiretsu.⁹⁷⁵ Durch diese Exklusivbindungen wird der Markteintritt für ausländische Unternehmen häufig erschwert.

Der Toyota-Konzern und die verbundenen Unternehmen stellen beispielsweise ein industrielles Konglomerat aus der Automobilproduktion dar, zu dem Hunderte kleinerer, aber auch größerer Unternehmen zählen.⁹⁷⁶

(b) Distributions-Keiretsu

Keiretsu, die durch die Anbindung vor- oder nachgelagerter Distributionsstufen entstehen, werden als „*Distributions-Keiretsu*“ bezeichnet. Einzelhändler sind dadurch über eingebundene Großhandelsunternehmen mit bestimmten Herstellern verbunden.

Die mächtigeren Kernunternehmen dieser Distributionsverbünde profitieren durch die Keiretsu-Formierung in drei Bereichen:

- Erstens sind sie in der Lage, Betriebe vor- oder nachgelagerter Stufen an die eigenen Preisvorgaben zu binden.
- Zweitens können durch die Exklusiv-Beziehungen Marktanteile langfristig gesichert und ausgebaut werden.
- Drittens werden informelle Markteintrittsschranken für andere Hersteller aufgebaut, so dass bei geringer Wettbewerbsintensität ein umfassendes Warenangebot vertrieben werden kann.

Für die Markteintrittsplanung ausländischer Einzelhändler bedeuten Geschäftsbeziehungen zu Distributions-Keiretsu positive Auswirkungen auf Preisgestaltung, Beschaffung von lokalen Waren und den Ausbau von Marktanteilen.

Distributions-Keiretsu lassen sich unterscheiden nach ihrem Funktionskern, da die Vertriebs-

⁹⁷⁴ Für eine detaillierte Analyse der Zuliefer-Abnehmer-Beziehung von vertikalen Keiretsu der Automobilindustrie siehe Pfaffmann: Ein Modell der vertikalen Keiretsu, S. 451 ff.

⁹⁷⁵ Vgl. Ernst; Laumer: Struktur und Dynamik der mittelständischen Wirtschaft in Japan, S. 72.

⁹⁷⁶ Der Toyota Motor Corporation gehören 170 Tochtergesellschaften und 120 Konzernunternehmen an, darunter 19 börsennotierte Unternehmen, welche zum engeren Keiretsu-Führungskreis gezählt werden. Bei 80 % der 19 wichtigsten Keiretsu-Firmen ist Toyota der größte Aktionär, die Toyota-Motor-Gruppe hält in der Regel über 50 % des Aktienkapitals der Unternehmen. Vgl. Kreft: Abschied von den Keiretsu?, S. 4.

netzwerke entweder von Herstellern oder Generalhandelshäusern⁹⁷⁷ dominiert werden.

Beispielsweise arbeitet der Kosmetikhersteller Shiseido mit rund 25.000 rechtlich eigenständigen Einzelhandelsgeschäften zusammen, die den Firmennamen nutzen und von regional organisierten Großhandelsunternehmen beliefert werden, an denen Shiseido wiederum mit über 50 % Kapitaleinlage beteiligt ist.⁹⁷⁸

Neben herstellergebundenen Keiretsu sind durch Generalhandelshäuser (japanisch: „*sōgō shōsha*“) gesteuerte Verbundgruppen von großer wirtschaftlicher Bedeutung für die japanische Wirtschaft. Die Gründe hierfür liegen in den weit verzweigten Konzernstrukturen mit zahlreichen Tochtergesellschaften und Kapitalbeteiligungen sowie den breit gefächerten Handelsaktivitäten mit diversen Waren („*von der Stecknadel bis zum Satelliten*“).⁹⁷⁹ Aber auch die zwischenbetriebliche Krediteinräumung und finanzielles Krisenmanagement durch vorzeitige Wechseleinlösung, Verlängerung von Zahlungszielen und die Einräumung von Vorzugspreisen charakterisieren die vertikalen und durch Universalhandelshäuser dominierten Keiretsu.⁹⁸⁰

Ein vertikal ausgerichtetes Keiretsu mit Universalhandelscharakter repräsentiert z. B. Mitsui Bussan, zu dem durch Kapitalbeteiligungen folgende Verbundunternehmen zählen.⁹⁸¹

- Sanyu Koami (97,37 %) mit Schwerpunkt Großhandel,
- Posful (8,5 %) mit Schwerpunkt Einzelhandel,
- Yukijurushi Access (5 %) mit Schwerpunkt Großhandel,
- Yano Food Center (2,3 %) mit Schwerpunkt Einzelhandel und
- Ito-Yokado (prozentualer Anteil nicht bekannt) mit Schwerpunkt Einzelhandel.

Auf der zweiten Hierarchiestufe des Unternehmensverbunds von Mitsui Bussan gehören weitere Handelsunternehmen dem Netzwerk an. Das letztgenannte Partnerunternehmen Ito-Yokado beispielsweise bringt neben dem gleichnamigen Einzelhandelskonzern auch weitere Unternehmen durch finanzielle Kapitalbindungen in das Distributions-Keiretsu ein, wie etwa:⁹⁸²

- York Mart (90,3 %) mit Schwerpunkt Supermärkte,
- Seven-Eleven (50 %) mit Schwerpunkt Convenience Stores,

⁹⁷⁷ Siehe hierzu auch die nachfolgenden Ausführungen über Generalhandelshäuser in Japan.

⁹⁷⁸ Vgl. Meyer-Ohle: Struktur und Organisation des Distributions- und Dienstleistungssektors, S. 190.

⁹⁷⁹ Vgl. Eli: Die Bedeutung wirtschaftlicher Verbundgruppen, S. 272.

⁹⁸⁰ Vgl. Wagner: Japans Keiretsu-Gruppen, S. 49 ff.

⁹⁸¹ Vgl. Larke: In Japan, competitors are the best of partners, S. 13.

⁹⁸² Vgl. Larke: In Japan, competitors are the best of partners, S. 13.

Durch zunehmende Fusionen und Allianzen über die Grenzen der Unternehmenskonglomerate hinweg⁹⁸⁴ verlieren die Keiretsu an Bedeutung, national wie auch international.

Außerdem dringen ausländische Unternehmen verstärkt in den japanischen Markt ein, was, einhergehend mit der „Schwäche“ von Keiretsu-affilierten Banken,⁹⁸⁵ zu weiterem Machtverlust bei den Keiretsu führt. Denn die Unternehmensnetzwerke müssen sich entweder den ausländischen Unternehmen und deren Direktinvestitionen öffnen oder sich deren Konkurrenz entgegenstellen.

In einer globaler werdenden, „zusammenwachsenden“ Weltwirtschaft werden Kapitalbeziehungen deutlich wichtiger als die persönlichen Beziehungen der oberen Führungskräfte und Unternehmensvorstände auf nationaler Ebene.

Für die japanischen Keiretsu kann festgehalten werden, dass deren Wesen und Einfluss sich zwar mittelfristig nicht auflösen, aber doch zusehends an Bedeutung verlieren werden. Es ist davon auszugehen, dass dominante Unternehmen den Zusammenhalt der Keiretsu durch branchen- und sektorenspezifische Abspaltungen auflösen werden.

Zwischenergebnis: Es wurde verdeutlicht, dass für die Planung von Einzelhandelsaktivitäten in Japan besonders vertikale Distributions-Keiretsu den Absatz aber auch für die Beschaffung von Waren vor Ort bestimmen. Bei Entscheidungen hinsichtlich der Marktetablierungsform (z. B. Joint Venture)⁹⁸⁶ bzw. potenzieller Kooperationspartner sind daher auch deren Finanz- und Kapitalverflechtungen und deren Obligationen gegenüber verbundenen Akteuren im Markt frühzeitig zu analysieren und in die Vorbereitung von Kooperations-Verhandlungen oder Lieferantenbewertungen einzubringen. Da Keiretsu in Europa in dieser Form unbekannt sind, stellen Unternehmensnetzwerke eine besondere Herausforderung in Japan dar.

⁹⁸⁴ Beispielsweise will Carrefour seit Februar 2003 mit Daiei sowohl im Einkauf als auch bei der Führung von Geschäften kooperieren. Vgl. o. V.: Einzelhändler Carrefour will mit Daiei kooperieren, o. S.

⁹⁸⁵ Beispielsweise wird die Schwäche der japanischen Keiretsu bzw. der Keiretsu-Banken an der Beteiligung von DaimlerChrysler bei Mitsubishi Motor Corporation und der Übernahme von Nissan durch den französischen Automobilkonzern Renault deutlich. Die Hausbanken von Nissan (Fuji Bank und IBJ) waren nicht in der Lage, die nötige Liquidität zur Beseitigung der finanziellen Probleme von Nissan bereitzustellen und damit die Übernahme zu verhindern. Nissan hat sich nicht nur aus dem „Fuyo-Keiretsu“ abgesetzt, sondern auch sein eigenes vertikales Produktions-Keiretsu aufgelöst. Vgl. Kreft: Abschied von den Keiretsu?, S. 7.

⁹⁸⁶ Siehe hierzu die Ausführungen zu Marktetablierungsformen in Kapitel 2.2.2.2.1.2.

3.2.1.2 Hersteller

Hersteller üben in Japan durch Instrumente wie Personalentsendung⁹⁸⁷ oder Rücknahme-Systeme⁹⁸⁸ massive Kontrolle über Handelsunternehmen aus. Sie haben bislang über einen erheblichen Einfluss auf das japanische Distributionssystem verfügt.⁹⁸⁹ Allerdings werden auch Produktionsbetriebe im Zuge des verschärften Wettbewerbs zu Prozessrestrukturierungen und Kostensenkungen gezwungen. Im Zuge dessen versuchen sie u. a. Produktlinien auf wenige Marktsegmente zu fokussieren, um Stückkosten durch die Ausnutzung von Skaleneffekten zu senken und größere Marktanteile⁹⁹⁰ zu gewinnen. Aber auch der zunehmende Druck durch den Markteintritt internationaler Handelsunternehmen, welche durch gebündelte, globale Beschaffungskonzepte versuchen, die starke Verhandlungsposition japanischer Hersteller einzuschränken, führt zur Minimierung der Herstellermacht. Das erste ausländische Unternehmen, welches einen Machtwechsel von Hersteller- zu Handelsmacht in der japanischen Spielzeugbranche herbeigeführt hat, ist Toys'R'Us.⁹⁹¹ Die Vereinigung der großen japanischen Spielzeughersteller weigerte sich zunächst, Toys'R'Us zu beliefern. Deren Streik konnte jedoch durch Druck und Intervention amerikanischer Behörden sowie eine weitreichende Öffentlichkeitsarbeit in Japan gebrochen werden.⁹⁹²

Japanische Hersteller können beim Vertrieb ihrer Produkte zwischen drei Kanälen wählen: Erstens kann die Distribution an den Endkunden über die oben beschriebenen Distributions-Keiretsu erfolgen. Zweitens kann der Vertrieb in klassischer Form durch unabhängige Groß- und Einzelhändler oder zumeist landwirtschaftliche Kooperativen⁹⁹³ vorgenommen werden. Als weitere Option der Hersteller bietet sich drittens der Direktvertrieb an. Der Direktvertrieb an Einzelhandel und Endkunden ist in Japan allerdings durch die geringe Unternehmenskonzentration im Einzelhandel noch nicht so weit verbreitet wie in Deutschland.⁹⁹⁴

Zwischenergebnis: Für Planungen internationaler Handelsunternehmen sind japanische Her-

⁹⁸⁷ Personalentsendung meint die Entsendung von Personal der Hersteller auf eigene Rechnung und Verantwortung in ausgewählte Handelshäuser zur Unterstützung oder Durchführung der Verkaufsaktivitäten.

⁹⁸⁸ Unter Rücknahmesystemen wird in Japan die unentgeltliche Rücknahme unverkaufter Ware verstanden.

⁹⁸⁹ Vgl. Gottschlich: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems, S. 95.

⁹⁹⁰ Marktanteile sind für viele japanische Hersteller bedeutsamer als Gewinne. Vgl. Ballon: Service in Japan, S. 50.

⁹⁹¹ Siehe hierzu auch Kapitel 4.1.3.

⁹⁹² Vgl. Drysdale: The changing climate for foreign direct investment into Japan, S. 20, und siehe hierzu auch Kapitel 4 zur Internationalisierung im japanischen Handel.

⁹⁹³ Siehe hierzu Saeki; Yasaka: Agricultural Cooperatives in Distribution, S. 148 ff.

⁹⁹⁴ Beispielsweise hat Daiei (der zweitgrößte Einzelhandelskonzern Japans) erst 1996 ein Direktvertriebsabkommen mit dem Konsumgüterhersteller Matsushita geschlossen, welches als Wegbereiter für die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Einzelhändlern gilt. Vgl. Goldman: Discount retailing, S. 53.

steller insofern von Bedeutung, als dass sie im Vergleich zu Deutschland noch immer eine dominante Stellung innerhalb des Distributionssystems einnehmen, die besonders im Hinblick auf die Warendisposition nicht unterschätzt werden darf. Im Zusammenhang mit veränderten Konsumentenbedürfnissen lässt sich allerdings eine abnehmende Bedeutung der Hersteller feststellen, beispielsweise im Hinblick auf gestiegene Anteile von Handelsmarken am Sortiment oder ein stärkeres Preisbewusstsein der Konsumenten.⁹⁹⁵

Für die Planung eines Einzelhandelsengagements in Japan kann konstatiert werden, dass der Einfluss der Hersteller sich an Disposition, Warendistribution und Transportlogistik orientiert, während ihre Macht im Absatzkanal weiter schwindet. Beispielsweise lassen sich wegen der zunehmenden Verbreitung des Direktvertriebs durch die Hersteller lokal und regional ausgerichtete Sortimentsstrategien im Rahmen der Marktbearbeitung inzwischen wesentlich einfacher vom Einzelhandel realisieren als noch vor einigen Jahren.⁹⁹⁶

3.2.1.3 Universalhandelshäuser

Japanische Universalhandelshäuser, auch als *Sôgô Shôsha* bekannt, gelten als typische Evolutionsform der japanischen Wertschöpfungskette. Durch ihr multidirektionales Aktivitätenportfolio⁹⁹⁷, zahlreiche Tochterunternehmen und die enorme Finanzkraft über ihre Keiretsu-Verbindungen nehmen sie noch immer eine zentrale Rolle in der japanischen und Welt-Wirtschaft⁹⁹⁸ ein: Die acht größten Universalhandelshäuser in Japan erzielten 2003 ein Handelsvolumen von 64 Billionen Yen (etwa 490 Milliarden Euro) und tragen damit zu über 10 % zum Bruttoinlandsprodukt Japans bei.⁹⁹⁹

Obwohl in Japan sehr viele Generalhandelshäuser existieren, werden mit dem Begriff *Sôgô Shôsha* vorwiegend die acht größten Gesellschaften bezeichnet. Hierzu zählen: Itôchû, Marubeni, Mitsubishi Shôji, Mitsui Bussan, Nichimen, Nisshô Iwai, Sumitomo Shôji (Sumishô) und Tômen.¹⁰⁰⁰ Jeder dieser Universalhändler ist Bestandteil der im vorausgehenden Kapitel

⁹⁹⁵ Siehe hierzu Kapitel 3.1.3.4 zur Ausweitung der Handelsmarkenanteile und Kapitel 3.1.3.1 zum Preisbewusstsein japanischer Konsumenten.

⁹⁹⁶ Siehe hierzu die Ausführungen zu länderspezifischen Sortimentsstrategien in Kapitel 2.2.2.2.3.1.

⁹⁹⁷ Dieses umfasst neben der Beschaffung, der Produktion und dem Absatz von Waren ins In- und Ausland auch die Beratungsleistungen, den Zwischenhandel und die Finanzierung von bzw. Investition in andere Unternehmen. Die umsatzstärksten *Sôgô Shôsha* sind vor allem in den Bereichen Stahl, Maschinen und Anlagen, Chemie und Elektronik tätig. Vgl. Morgan: *Cracking the Japanese Market*, S. 41.

⁹⁹⁸ Bis Mitte der 1990er Jahre waren die Top 4 Global Fortune 500 Unternehmen *Sôgô Shôsha*, 1999 waren noch fünf unter den Top 10. Vgl. Melville: *Marketing in Japan*, S. 22.

⁹⁹⁹ Vgl. Japan Foreign Trade Council (Hrsg.): *Consolidated Financial Results of 8 Shoshas*, S. 1.

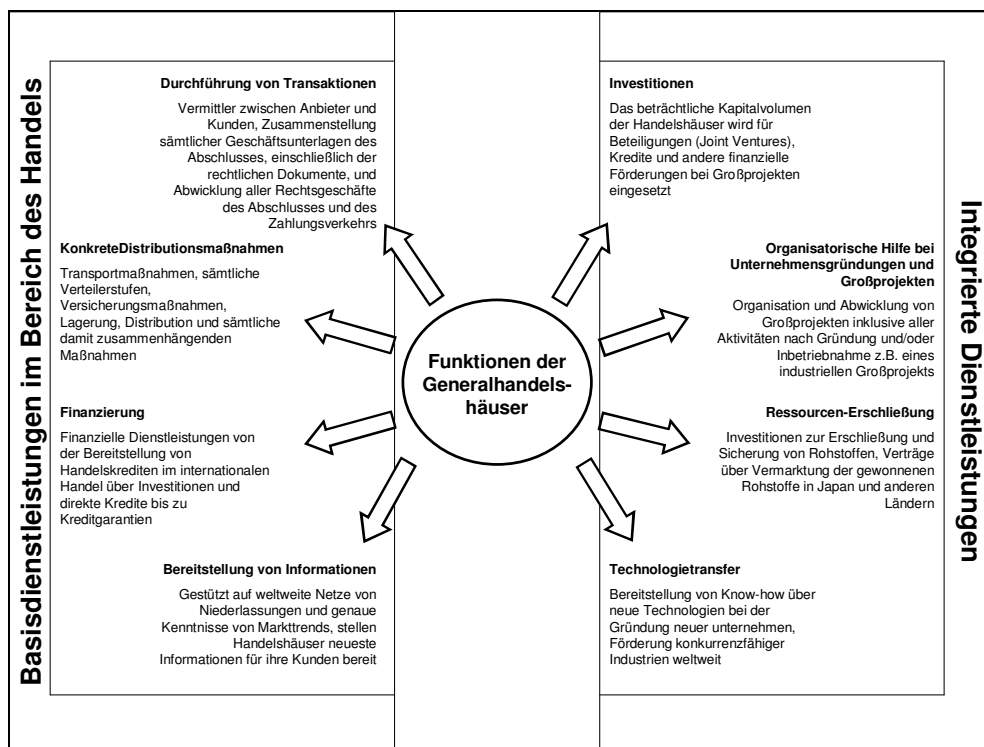
¹⁰⁰⁰ Vgl. Melville: *Marketing in Japan*, S. 19.

erläuterten vertikalen Keiretsu.¹⁰⁰¹

Sôgô Shôsha nehmen ein breites Spektrum an Funktionen wahr. Im internationalen Vergleich sind keine ähnlich umfangreichen Geschäftsmodelle zu finden.¹⁰⁰² Jeder dieser Konzerne verfügt über Transport-Netzwerke, eingeschlossen eigene Reedereien und Lagerhäuser sowie die nötige Logistik- und IT-Infrastruktur, um diese zu bewirtschaften. Darüber hinaus sind sie die größten Universalhändler und auch Anteilseigner der japanischen Schwerindustrie und steuern Japans Ölraffinerien, Kommunikations-Satelliten sowie nationale Transport- und Logistikdienstleister.

Eine Systematisierung, wie sie in Europa üblich ist, etwa nach Distributionsstufen wie Produktion, Großhandel, Einzelhandel bzw. Querschnittsfunktionen wie Außenhandel oder Finanzierung, erscheint für Sôgô Shôsha unzweckmäßig.¹⁰⁰³ Ursprünglich als Finanz- und Großhandelsunternehmen aufgebaut, weisen sie inzwischen ein eigenes System an vielfältigen Funktionen auf, wie die folgende Abbildung veranschaulicht.

Abbildung 36: Funktionsspektrum der Sôgô Shôsha



Quelle: Eli: Japans Wirtschaft im Griff der Konglomerate, S. 132.

¹⁰⁰¹ Sôgô Shôsha werden häufig mit Keiretsu verwechselt, denen sie verbunden sind. Beispielsweise werden die Universalhandelshäuser Mitsui Bussan und Mitsubishi Shôji oft durch die Bezeichnung „Mitsui“ und „Mitsubishi“ abgekürzt, wodurch es dann zu Verwechslungen mit gleichnamigen Keiretsu (siehe Kapitel 3.2.1.1) kommt.

¹⁰⁰² Vgl. Eli: Japans Wirtschaft im Griff der Konglomerate, S. 131.

¹⁰⁰³ Vgl. Eli: Die Bedeutung wirtschaftlicher Verbundgruppen, S. 292.

Das Funktionenspektrum der Sôgô Shôsha ist besonders hinsichtlich der Kooperation mit anderen Unternehmen von Bedeutung. Die wichtigste Aufgabe nimmt dabei die Informationsfunktion ein, durch die den Partnern und Kunden zeitnahe Marktinformationen zur Verfügung gestellt werden. Aber auch die Finanzierungs-, Risikoreduktions-, Logistik- sowie die Entwicklungs- und Organisationsfunktion sind nennenswert.¹⁰⁰⁴ Die Sôgô Shôsha erhalten durch die Verflechtung mit anderen Unternehmen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung auf allen Stufen des japanischen Distributionssystems und erlangen durch ihre Finanzierungsfunktion gleichermaßen großen Einfluss auf das Marktgeschehen.

Seit etwa 1998 versuchen die Sôgô Shôsha, ihre Wachstumsstrategie auf den japanischen Einzelhandel auszurichten und dadurch ihr Betriebsformenportfolio zu differenzieren. Die Evolution entlang der Wertschöpfungskette, angefangen als herstellerbezogene Netzwerke über Marken- und Lizenz-Verwalter¹⁰⁰⁵ bis hin zum Großhandel, lässt einen Schritt in Richtung Einzelhandel konsequent erscheinen.¹⁰⁰⁶

Ursprünglich wurden Sôgô Shôsha nicht mit Einzelhandelsunternehmen in Verbindung gebracht. Inzwischen gilt ihr Interesse aber offensichtlich sehr umfassend dem Einzelhandel.¹⁰⁰⁷ Derzeit suchen die japanischen Generalhandelshäuser auffallend intensiven Kontakt zu großen ausländischen Händlern, die in Japan investieren. Beispielsweise arbeitet der deutsche Otto-Versand in Japan über Otto-Sumisho und Eddie Bauer Japan mit dem Universalhandelshaus Sumitomo Shôji zusammen. Der Metro-Konzern ist bei seinem Markteinstieg über ein Joint Venture mit dem Universalhandelshaus Marubeni verbunden. Wal-Mart betreibt gemeinsam mit dem japanischen Partner Sumitomo Shôji, wiederum ein Generalhandelshaus, die Umstrukturierung von Seiyu. Dabei erhält Wal-Mart lokales Markt- und Management-Know-how sowie Unterstützung im Bereich Immobilien. Über Carrefour wird von den befragten Handelsexperten berichtet, dass der Konzern zumindest informell mit Mitsui Bussan

¹⁰⁰⁴ Vgl. Gödecke: Die Generalhandelsgesellschaften, S. 40.

¹⁰⁰⁵ Die Sôgô Shôsha haben u. a. dafür gesorgt, dass Marken ausländischer Konsumgüter nach Japan geholt und hier an sie als Hauptnutznießer lizenziert wurden. Sie profitierten dabei durch die Weitervermarktung von Sub-Lizenzen sowie die gleichzeitige Versorgung der Sub-Lizenznehmer mit hauseigenen Logistikdienstleistungen von Rohstoffen bis hin zu Endprodukten.

¹⁰⁰⁶ Universalhandelshäuser haben innerhalb von drei Jahren die Kontrolle über zwei der drei umsatzstärksten Convenience-Store-Betreiber (siehe Kapitel 3.2.2.2.7) übernommen, außerdem Anteile von zwei der fünf umsatzstärksten General Merchandise Stores (siehe Kapitel 3.2.2.1.2) erworben und kontrollieren die erfolgreichsten Supermarkt-Betreiber (siehe 3.2.2.2.5) Japans. Vgl. Meyer-Ohle: Innovation and Dynamics in Japanese Retailing, S. 182.

¹⁰⁰⁷ Beispielsweise hat Mitsubishi einen Anteil von 29,8 % am Convenience-Store-Betreiber Lawson gekauft, durch den es sich weiteren Zugang zu Electronic Commerce und innovativen Warenwirtschaftssystemen erschließen konnte. Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Trading Houses, S. 102.

Real Estate zusammenarbeitet.¹⁰⁰⁸

Die Sôgô Shôsha sind dabei nicht nur daran interessiert, mit den ausländischen Partnern neue Handelskonzepte im japanischen Markt zu implementieren, sondern wollen vor allem von ihnen lernen, um sich dadurch auf den eigenen Einstieg in den Einzelhandel (und Selbstabhol-Großhandel im Falle von Metro) vorzubereiten.¹⁰⁰⁹ Von Einsichten und neuen Erfahrungen der Ausländer dürften die japanischen Generalhandelshäuser dabei vor allem in den Bereichen Distribution, Logistik und Informationstechnologie profitieren. Beispielhaft sei hier nur das internetbasierte Ordersystem „*Retail Link*“ von Wal-Mart genannt, an dem Sumitomo Shôji ein starkes Eigeninteresse zeigen dürfte.

Der Marktzutritt der Generalhandelshäuser in den operativen japanischen Einzelhandel wird aber nicht nur durch den Markteintritt ausländischer Handelsunternehmen forciert. Auch die Tatsache, dass die Sôgô Shôsha durch Direct Global Sourcing langfristig aus Sicht japanischer Großhändler ersetzbar werden könnten, fordert diesen strategischen (Evolutions-) Schritt.¹⁰¹⁰ Gleichzeitig bietet die derzeitige Kapitalschwäche japanischer Händler (z. B. Dai-ei) einen einfachen, wenn auch u. U. teuren Einstieg (z. B. durch Investitionskosten für die Konzeptoptimierung) in japanische Einzelhandelsunternehmen, von denen sich zahlreiche mit ihren Betriebstypen in einer Reifephase des Lebenszyklus befinden.¹⁰¹¹

Zwischenergebnis: Insbesondere im Unterschied zu Deutschland, wo Universalhandelshäuser in ähnlicher Struktur und Größe nicht vorhanden sind, stellt sich die Frage nach der Berücksichtigung der Sôgô Shôsha bei Investitionen in den japanischen Einzelhandelsmarkt. Fast alle ausländischen Handelsunternehmen kooperieren direkt oder indirekt mit Generalhandelshäusern und ordnen sich dadurch zwangsläufig einem Unternehmensnetzwerk oder Distributions-Keiretsu¹⁰¹² unter. Außerdem scheint bei der Kooperation mit japanischen Universalhandelshäusern bei gegenseitigem Know-how-Transfer Vorsicht geboten, da diese gleichzeitig potenzielle oder zukünftige Wettbewerber darstellen.

¹⁰⁰⁸ Siehe hierzu die Liste der befragten Experten im Anhang.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Trading Houses, S. 102.

¹⁰¹⁰ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Trading Houses, S. 102.

¹⁰¹¹ Diese Schwäche ist u. a. am Konkurs von Sogo oder der wirtschaftlichen Misere vom Handelskonzern Daiei abzulesen, der allein aus politischen Gründen und mit staatlicher Unterstützung aufrechterhalten wird.

¹⁰¹² Siehe hierzu die vorausgehenden Ausführungen über vertikale Distributionskeiretsu in Kapitel 3.2.1.1.

3.2.1.4 Großhandel

Der Großhandel in Japan ist bekannt für seine (immer noch) hohe Anzahl und Vielfalt von Unternehmen,¹⁰¹³ welche eine aktive Rolle bei der Distribution unterschiedlicher Waren spielen, insbesondere in den Branchen Lebensmittel und Textil/Bekleidung. Die Produkte durchlaufen dabei häufig mehrere eng kooperierende Großhandelsstufen und werden teilweise von bis zu sechs Händlern zwischengelagert.¹⁰¹⁴ Auf jeder Stufe erhöhen sich die Distributionskosten und dadurch auch der Abverkaufspreis, der schließlich im Einzelhandel an den Kunden weitergegeben wird. Die enorme Wertschöpfung des Großhandels wird anhand folgender Zahlen deutlich: Von den 548 Billionen Yen (etwa 4 Billionen Euro), die in Japan von Handelsunternehmen umgesetzt werden, entfallen über 75 % auf den Großhandel.¹⁰¹⁵ Damit ist der Anteil des Großhandels wesentlich höher als in Deutschland, wo die Großhandelsquote 64 % beträgt.¹⁰¹⁶ Für ausländische Händler, welche über Know-how bei der Ausschaltung von Zwischenhändlern verfügen bzw. selbst Großhandelsfunktionen ohne Wertschöpfung übernehmen, bietet sich dadurch ein erhebliches ökonomisches Potenzial. Insofern sind vor allem ausländische Lebensmittelhändler durch ihre Kompetenz bei Direct-Sourcing-Aktivitäten¹⁰¹⁷ den japanischen Wettbewerbern überlegen.

Um das japanische System zu strukturieren, können Großhändler (1) anhand ihres Funktionsschwerpunktes¹⁰¹⁸ oder (2) der beteiligten Transaktionspartner differenziert werden.

(1) Bei der Unterscheidung nach dem funktionellen Schwerpunkt erscheint eine Kategorisierung nach (a) Regional- und (b) Spezialgroßhändlern, (c) Logistikspezialisten und (d) traditionellen lokalen Großhändlern sinnvoll. (a) Regionale Großhändler binden sich meist an einen einzigen Hersteller und operieren in einer ausgewiesenen Region. (b) Spezialgroßhändler sind warenspezifische, herstellerunabhängige Großhändler, die sowohl als überregionale Konzerne als auch in Form kleiner lokaler Familienbetriebe zu finden sind. Für ausländische Händler mit Spezialsortiment dürften allerdings nur die größeren Unternehmen als Absatzmittler von Bedeutung sein. (c) Großhändler als Logistikdienstleister sind immer häufiger im japanischen Handel anzutreffen, da sie sich aus der „*auslaufenden*“ Vermittlerrolle des Großhandels zu-

¹⁰¹³ Zur Entwicklung der Distributionsstruktur des japanischen Großhandels siehe Maruyama: Japanese Wholesale Distribution, S. 20 f.

¹⁰¹⁴ Vgl. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 159 ff.

¹⁰¹⁵ Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 29.

¹⁰¹⁶ Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 38.

¹⁰¹⁷ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.1.4 zur Rolle ausländischer Lebensmittelhändler in Japan.

¹⁰¹⁸ Vgl. Meyer-Ohle: Struktur und Organisation, S. 185, und Nakamura: Selling into Japan, S. 63.

rückziehen und sich zu nachgefragten Lager-, Warenwirtschafts- und Logistikspezialisten entwickeln. Die Notwendigkeit spezialisierter Logistikdienstleister wird besonders vor dem Hintergrund des steigenden Verkehrsaufkommens in den Ballungszentren als Folge der Verstädterung und als Auswirkung auf zunehmende Transportnachfrage im Rahmen von eCommerce, des verwinkelten japanischen Straßensystems sowie chronischer Landknappheit bei der Lagerhaltung deutlich.

(d) Schließlich lassen sich Großhändler nach dem Transaktionsschwerpunkt auch als traditionelle Lokalgroßhändler verstehen. Diese traditionellen Großhändler in Japan sind zahlreich, obwohl quantitativ rückläufig. Ihre Aufgabe besteht darin, die kleinen und mittelgroßen Einzelhändler mit Ware zu beliefern und den in den Läden begrenzten Stauraum durch die Lagerungsfunktion des Großhandels zu überbrücken, vergleichbar mit dem Pharma-Großhandel in Deutschland.

(2) Großhandel kann auch anhand der beteiligten Transaktionspartner unterschieden werden, und zwar in (a) Primär-, (b) Sekundär- oder (c) Tertiärgroßhandel:

(a) Die Primärebene schließt Großhändler ein, die hauptsächlich Geschäfte mit in- und ausländischen Herstellern tätigen. Sie übernehmen dabei meist nur im rechtlichen Sinn die Ware und erledigen z. B. die Rechnungsstellung für die Hersteller. Hierzu gehören traditionell die bereits erwähnten Sôgô Shôsha, die sich teilweise auch in der zweiten Großhandelsstufe wiederfinden lassen. (b) Die Sekundärebene bezieht sich auf Großhändler, die anderen Großhandelsstufen vor- und zwischengelagert sind, also ihrerseits von Großhändlern ihre Waren beziehen und mehrheitlich an diese absetzen. (c) Die Tertiärebene des Großhandels ist schließlich charakterisiert durch Geschäftsbeziehungen zum Einzelhandel.¹⁰¹⁹ Großhändler der Tertiärebene dominieren in Japan die Distributionskanäle.¹⁰²⁰ Es wird allerdings davon ausgegangen, dass es bei wachsender Wettbewerbsintensität im Einzelhandel zu einer Verkürzung der Distributionsketten, insbesondere im Großhandel, kommt.

Da der Großhandel in Japan seit der „*Bubble Economy*“ zunehmend unter Druck geraten ist, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Menge der eingeschalteten Großhandelsstufen weiter reduzieren und die Anzahl der Großhandelsbetriebe durch Fusionen, Übernahmen oder auch Konkurse abnehmen wird.

¹⁰¹⁹ Vgl. Katalog E oder Barth und einschlägige Handelsliteratur, sonst Gottschlich: S. 119 ff.

¹⁰²⁰ Vgl. Kato: Recent Developments in the Japanese Distribution System, S. 32.

Bei anhaltender Unternehmenskonzentration im Großhandel, einem Umsatzrückgang im vierten Jahr in Folge, dem anhaltenden Konsumverzicht der Verbraucher und steigendem Deflationsdruck scheint eine positive Geschäftsentwicklung für die Großhändler auch in nächster Zeit unwahrscheinlich.¹⁰²¹ Erschwerend zum Wettbewerb zwischen den Verbundgruppen des japanischen Großhandels kommt außerdem hinzu, dass Hersteller direkte Transaktionen mit den Einzelhändlern vereinbaren und damit den traditionellen Großhandel langfristig in seiner Existenz bedrohen.

Die Ursachen sind dabei vor allem in der zunehmenden Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien zwischen Herstellern und Einzelhändlern zu suchen, zum Beispiel in Form von Internet EDI (Electronic Data Interchange), netzwerkbasiertem ECR (Efficient Consumer Response),¹⁰²² QR- (Quick Response) und POS-Systemen.¹⁰²³

Darüber hinaus stellen Einkaufskooperationen eine Gefahr für den traditionellen Großhandel dar. Durch die Bündelung des Einkaufsvolumens versuchen einzelne Einzelhändler, ihre Konditionennachteile gegenüber größeren, volumenstärkeren Unternehmen auszugleichen.¹⁰²⁴ Aber auch die Übertragung innovativer Betriebstypen auf den japanischen Markt erhöht den allgemeinen Konkurrenzdruck und schmälert langfristig die Umsätze der traditionellen Großhändler: Der Einstieg der amerikanischen Firma Costco und der deutschen Metro Group mit dem in Japan innovativen Selbstabhol-Großhandel stellt eindeutig eine Bedrohung für die traditionellen Lokalgroßhändler dar.

Durch den steigenden Wettbewerbsdruck und die zunehmende Unternehmenskonzentration werden traditionelle Großhändler gezwungen, sich neu zu orientieren. Laut einer Umfrage des Nikkei Verlages haben 89,3 % der befragten Großhändler Restrukturierungsmaßnahmen vorgenommen und gehen zu 47,9 % davon aus, dass ihre Existenzberechtigung deutlich abnehmen wird, wenn es ihnen nicht gelingt, sich an die veränderten Bedingungen anzupassen.¹⁰²⁵

Der bereits eingeleitete Umbau der Großhandelsstufen im japanischen Beschaffungswesen ist für die Untersuchung von Logistik und Warenwirtschaft im Handel von enormer Bedeutung. Die genannten Veränderungen und Konzentrationsprozesse bedeuten für Hersteller und Groß-

¹⁰²¹ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Wholesalers, S. 110.

¹⁰²² Siehe speziell zur wachsenden Verbreitung von ECR-Systemen im japanischen Handel: Schuster; Hayes; Nishiyama: Changes in Japanese Grocery Distribution, S. 33 ff.

¹⁰²³ Vgl. Maruyama: Japanese Wholesale, S. 19. Zur Erläuterung der einzelnen Systeme siehe auch Barth, Hartmann, Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 351 ff.

¹⁰²⁴ Vgl. Gottschlich: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems, S. 120.

¹⁰²⁵ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Wholesalers, S. 110.

händler einen strukturellen Wandel. Für Großbetriebe des Einzelhandels wirkt sich die Dynamik im Distributionssystem auf Transportkosten, Einkaufspreise und Lieferrhythmen aus.

Überließ der Einzelhandel in der Vergangenheit die Kontrolle von Beschaffungs- und Logistiksystemen zunächst dem Großhandel – zu Gunsten der Fokussierung auf den Ausbau der Filialnetze - so ist die Bedeutung des Großhandels für den Einzelhandel inzwischen eingedämmt. Es ist durch zuverlässige Informationen beteiligter Fachleute davon auszugehen, dass in den letzten Jahren alle führenden Convenience-Store-Betreiber ihre eigene Form von Efficient-Consumer-Response-Systemen in die Warenwirtschaft integriert und leistungsfähige Just-in-time- sowie nachfragegesteuerte Inventur- und Bestellsysteme implementiert haben.

Die zehn bedeutendsten Großhandelsunternehmen sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt.

Abbildung 37: Die Top Ten Großhändler in Japan

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. Yen	Umsatz in Mio. Euro	Branche
1	Kuraya Sanseido	1.116.754	8.225	Pharma
2	Kokubu	1.083.512	7.980	Lebensmittel
3	Suzuken	917.786	6.759	Pharma
4	Nihon Shuppan Hanbai	744.167	5.481	Bücher
5	Yukijirushi Access	684.786	5.043	Lebensmittel
6	Tohan	678.863	5.000	Bücher
7	Ryoshoku	676.153	4.980	Lebensmittel
8	Itochu Shokuhin	478.418	3.523	Lebensmittel
9	Azwell	467.883	3.446	Pharma
10	Meidi-ya	464.816	3.423	Lebensmittel

Quelle: Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 56.

Es darf nicht übersehen werden, dass japanische Anbieter andere kulturelle Erwartungen und Geschäftspraktiken haben als Unternehmer in den meisten übrigen Industrieländern der

Welt.¹⁰²⁶ Internationale Händler, die nach Japan expandieren wollen, können langfristig nur mit japanischen Partnern zusammenarbeiten, wenn diese Unterschiede überwunden werden. Drei wesentliche Abweichungen zwischen japanischen und deutschen Großhandelssystemen sind (1) Preisautonomie, (2) Vertragsbindung und (3) Kontaktpflege:

(1) „*Preisautonomie*“ meint, dass japanische Großhändler bzw. Hersteller in der Regel davon ausgehen, den empfohlenen Abverkaufspreis des Einzelhandels in der Phase der Vertragsverhandlung mitbestimmen zu können. Diese Tatsache stellt zwar derzeit noch ein preispolitisches Problem für ausländische Einzelhändler dar, wird sich allerdings mit wachsendem Einfluss ausländischer Händler in Japan relativ schnell ändern. Auch japanische Einzelhändler werden von der Durchsetzung der Preisautonomie profitieren.

(2) Die zweite, damit verbundene Unterscheidung „*Vertragsbindung*“ besteht darin, dass spezifische Vertragsdokumente in weiten Teilen des nationalen Distributionsnetzwerkes immer noch nicht genutzt werden, wie von Unternehmern in Japan bestätigt wird. Viele Großhändler halten sich zwar an vertragliche Vereinbarungen, allerdings mit einer gewissen Flexibilität. Anstelle strikter Vertragseinhaltung wird großer Wert auf persönliche Beziehungen und Kontakte gelegt. Im traditionellen System steht die Beziehung zum Vertragspartner im Vordergrund, der Inhalt des Vertrages bleibt zweitrangig.¹⁰²⁷ Beispielsweise wird ein Großhändler zunächst umfangreiche und wichtige Lieferungen berücksichtigen. Lieferungen an kleinere Unternehmen, zu denen keine enge Bindung besteht, werden dabei unter Umständen verzögert oder sogar storniert. In einem derartigen Fall würde der betroffene Einzelhändler nicht vor Gericht ziehen, sondern eher versuchen, einen persönlichen Kontakt zum Verkäufer herzustellen. Schwierigkeiten im Rahmen von Geschäftsvereinbarungen werden in Japan häufig auf der Basis persönlicher Gespräche und Beziehungen gelöst, ohne dafür (wie in Deutschland üblich) ein juristisches Verfahren anzustrengen.

(3) Die dritte und größte Herausforderung für ausländische Händler in Japan ist der Aufbau von direkten Kontakten mit den mächtigsten japanischen Distributionspartnern, sowohl Großhändlern als auch Herstellern, und Sôgô Shôsha. Dieses „*Direct Sourcing*“ wird in Japan zurzeit noch kontrovers diskutiert, wegen der entstehenden Effektivitäts- und Kostenvorteile aber

¹⁰²⁶ Siehe hierzu beispielsweise Ergebnisse der empirischen Studie zum Vergleich nordamerikanischen und japanischen Empfehlungsverhaltens bei Dienstleistungsangeboten für Firmenkunden bei Money; Gilly; Graham: Explorations of national culture and word-of-mouth behaviour in the purchase of industrial services in the United States and Japan, S. 76 ff.

¹⁰²⁷ „Während amerikanische Unternehmen eine auf einem präzisen System beruhende Kontrolle ausüben, verlassen sich japanische Unternehmungen mehr auf die Gemeinsamkeit von Werten und ein diese unterstützendes lockeres Kontrollsystem.“ Frese: Handwörterbuch der Organisation, S. 1559.

zunehmend implementiert.¹⁰²⁸ Ein internationaler Händler, der über Daten, Infrastruktur und das notwendige Know-how verfügt, um seinen Lieferanten die Vorteile des Direktbezugs von Waren zu vermitteln, wird auch in Japan aus einer starken Position heraus verhandeln können.

Direct Sourcing sollte in Japan allerdings nicht als weit verbreitete Beschaffungsmethode vorausgesetzt werden. Laut Auskunft befragter Fachleute gab es bei einigen ausländischen Einzelhandelsunternehmen Missverständnisse beim Direktbezug der Waren: Trotz Verhandlungen mit dem Hersteller über direkte Belieferung wünschen einige japanische Produzenten, dass Waren über die üblichen, zum Teil mehrstufig involvierten Großhändler an den Einzelhandel geliefert werden. Lediglich die Abrechnung und Administration erfolgen über den Anbieter der Sortimente.

Einerseits wird so verfahren, um langfristig bestehende Vertriebskanäle und –beziehungen nicht zu gefährden, andererseits um z. B. Logistik- und Verwaltungsfunktionen an Großhändler ausgliedern zu können. Einzelhändler sollten in Japan demnach prüfen, ob die mit der Großhandelseinbindung verbundenen Kosten bereits vertraglich mit dem Hersteller festgehalten sind. Aus der Unternehmenspraxis wird berichtet,¹⁰²⁹ dass vielfach ausländische Unternehmen fälschlicherweise annehmen, ein mit dem Hersteller geschlossener Liefervertrag enthalte bereits alle entstehenden Distributionskosten.

Zwischenergebnis: In der allgemeinen wissenschaftlichen Diskussion wird häufig angeführt, dass ausländische Händler mit den genannten Unterschieden und Problemen des japanischen Großhandelssektors zu kämpfen hätten. Dem muss hinzugefügt werden, dass diese systemimmanenten Schwierigkeiten ebenfalls für japanische Händler bestehen. Auch inländische Unternehmen sind bestrebt, restriktive und ineffiziente Prozesse des traditionellen Großhandelssystems zu umgehen. Durch den Eintritt umsatzstarker ausländischer Handelsunternehmen haben auch japanische Konzerne ihre direkten Beschaffungsaktivitäten verstärkt und in einigen Fällen sogar eine aggressive Haltung bezüglich ihrer Preisautonomie angenommen.

Obwohl japanische Groß- und Einzelhändler versuchen werden, die ausländische Konkurrenz im Hyperwettbewerb zu übertreffen, hat die Internationalisierung, besonders im Lebensmittelbereich, dynamische Veränderungsprozesse (Verkürzung der Distributionsketten, Abnahme eingeschalteter Großhandelsstufen, Wandel zu reinen Transportunternehmen, etc.) in Gang

¹⁰²⁸ Beispielsweise hat Aeon (ehemals Jusco), der größte Einzelhandelskonzern Japans, damit begonnen, in einigen Teilen des Landes seine Sortimente direkt vom Hersteller zu beziehen. Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Wholesalers, S. 110.

¹⁰²⁹ Siehe hierzu die Liste befragter Handelsexperten in Japan im Anhang.

gesetzt.¹⁰³⁰ Dieser scheint nur schwer aufhaltbar, insbesondere da durch den absehbaren Markteintritt weiterer ausländischer Handelsunternehmen bzw. durch das steigende Umsatzvolumen etablierter ausländischer Handelskonzepte der Modernisierungsprozess im Großhandel noch weiter vorangetrieben wird.

3.2.1.5 Einzelhandel

Bezogen auf den gesamten Handelsumsatz werden im japanischen Einzelhandel 25 % des Umsatzes erwirtschaftet, bei rückläufiger Entwicklung.¹⁰³¹ Trotz des geringen relativen Anteils am Gesamtumsatz, erzielt der japanische Einzelhandel absolut betrachtet einen etwa dreimal so hohen Wert wie in der Bundesrepublik Deutschland¹⁰³² und entspricht über 14 % des weltweiten Konsumgüterhandels.¹⁰³³

Der Einzelhandel in Japan charakterisiert sich durch die im Vergleich zu anderen Industrienationen große Anzahl an Geschäften,¹⁰³⁴ entsprechend viele Beschäftigte in diesem Sektor¹⁰³⁵ und eine geringe Unternehmenskonzentration.¹⁰³⁶ Deswegen wird vermutet, dass der japanische Einzelhandel hinter der Entwicklung der übrigen Industrienationen herhinke.¹⁰³⁷ Dies lässt sich für die Struktur des Einzelhandels bestätigen. Für die weltweit herausragende Entwicklung von leistungsfähigen Informations- und Kommunikationssystemen einzelner Betriebstypen sowie das insgesamt überdurchschnittlich hohe Serviceniveau, welches japanischen Kunden geboten wird, trifft diese Aussage jedoch nicht zu.

Langfristige Trends, die im japanischen Einzelhandel zu beobachten sind und im Folgenden kurz dargelegt werden, sind (1) die sinkende Anzahl der Geschäftsstätten, (2) die zunehmende Unternehmenskonzentration und (3) das Vordringen ausländischer Wettbewerber im Markt:

¹⁰³⁰ Auf die internationale Dynamik im japanischen Handel wird gesondert in Kapitel 4 eingegangen.

¹⁰³¹ Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 29.

¹⁰³² 310 Mrd. Euro Einzelhandelsumsatz in Deutschland versus ca. 1 Billiarde Euro (135 Milliarden Yen) in Japan. Vgl. IW (Hrsg.): Deutschland in Zahlen 2004, S. 38, und Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 29.

¹⁰³³ Vgl. Metro (Hrsg.): Handelslexikon, S. 37.

¹⁰³⁴ Japan hat die höchste Geschäftsstättendichte aller Industrienationen. Vgl. Yahagi; The internationalisation process of Japan's retail market, S. 102.

¹⁰³⁵ Im Jahr 2002 waren über 14 Millionen Japaner im Handel beschäftigt. Vgl. Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, S. 15. Siehe zur Analyse von Anzahl und Produktivität des Einzelhandelspersonals im internationalen Vergleich auch Gadrey; Jany-Catrice; Ribault: Commerce de detail, S. 12 ff.

¹⁰³⁶ Die Top-10-Einzelhändler in Japan erwirtschafteten 2001 nur rund 10 % des gesamten Einzelhandelsvolumens, während die Top 10 in Deutschland 2002 rund 57 % erreichen. Vgl. Japan Consuming (Hrsg.): We happy band, we marry few, S. 12, und Lebensmittelzeitung (Hrsg.): Top 30 in Deutschland, o. S.

¹⁰³⁷ Vgl. Jetro (Hrsg.): The Changing Face of Japanese Retail, o. S.

(1) Derzeit ist die Mehrheit der Geschäftsstätten im Einzelhandel sehr klein bezogen auf Fläche und Beschäftigtenzahl. Fast die Hälfte der Unternehmen besteht nur aus einem einzigen Geschäft mit 1-2 Beschäftigten.¹⁰³⁸ Auch bezüglich der Flächen sind Einzelhandelsunternehmen in Japan sehr klein mit einer durchschnittlichen Ladenfläche von 108 Quadratmetern.¹⁰³⁹

Kleinbetriebe des Einzelhandels, sog. „*Tante-Emma-Läden*“, tragen in Japan noch mit 7,5 % Umsatz zum Gesamtergebnis des Einzelhandels bei.¹⁰⁴⁰ Allerdings geht nicht nur die Zahl kleinflächiger Geschäftsstätten, sondern auch die der Einzelhandelsunternehmen in Japan insgesamt zurück, im Jahresvergleich zwischen 1999 und 2002 um 7,6 %.¹⁰⁴¹

Neben der abnehmenden Zahl von Einzelhandelsunternehmen sind im japanischen Einzelhandel im Jahresvergleich von 1999 zu 2002 um 6,1 % sinkende Umsätze zu verzeichnen.¹⁰⁴² Auch die Verkaufsflächen sind laut der statistischen Erhebung von 2002 im Vergleich zu 1999 um 5 % zurückgegangen.¹⁰⁴³ Die Mitarbeiterzahlen im japanischen Einzelhandel sanken ebenfalls zwischen den beiden Erhebungsjahren des „*Census of Commerce*“ um 1 %.¹⁰⁴⁴

(2) Anders als vor zehn Jahren¹⁰⁴⁵ dominieren inzwischen nicht mehr kleine, sondern großflächige, börsennotierte Unternehmen den japanischen Einzelhandel. Es hat inzwischen eine Verschiebung von kleinen, inhabergeführten Einzelhändlern hin zu größeren Unternehmen in Streubesitz stattgefunden. Zu den zehn größten Einzelhändlern in Japan zählen vor allem Unternehmen mit den Kernbetriebstypen Warenhaus und Lebensmittelsupermarkt, wie die folgende Übersicht veranschaulicht.

¹⁰³⁸ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 17.

¹⁰³⁹ Eigene Berechnung aus Meti (Hrsg.) Summary Census of Commerce 2002, S. 1 und 3.

¹⁰⁴⁰ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 17.

¹⁰⁴¹ Vgl. Meti (Hrsg.) Summary Census of Commerce 2002, S. 1. Anmerkung: Der Census wird nur alle drei Jahre erhoben.

¹⁰⁴² Vgl. Meti (Hrsg.) Summary Census of Commerce 2002, S. 2.

¹⁰⁴³ Vgl. Meti (Hrsg.) Summary Census of Commerce 2002, S. 4.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Meti (Hrsg.) Summary Census of Commerce 2002, S. 3.

¹⁰⁴⁵ Siehe hierzu die Publikationen von Meyer-Ohle: Dynamik im japanischen Einzelhandel (1995) und Gottschlich: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems (1994).

Abbildung 38: Die Top-Ten-Einzelhändler in Japan

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. Yen	Umsatz in Mio. Euro	Kerngeschäft
1	Ito-Yokado	3.103.607	22.857	Kaufhaus
2	Daiei	2.914.120	21.462	Kaufhaus
3	Jusco	2.738.638	20.170	Kaufhaus
4	Mycal	1.722.660	12.687	Kaufhaus
5	Takashimaya	1.192.211	8.780	Warenhaus
6	Uny	1.172.625	8.636	Kaufhaus
7	Seiyu	1.071.173	7.889	Kaufhaus
8	Mitsukoshi	686.047	5.053	Warenhaus
9	Daimaru	565.221	4.163	Warenhaus
10	Marui	482.089	3.550	Warenhaus

Quelle: Japan Consuming (Hrsg.): We happy band, we marry few, S. 13.

Die zehn größten Einzelhändler in Japan vereinen etwa 10 % des Umsatzes auf sich, in Deutschland liegt die gleiche Quote mit 57 % wesentlich höher.¹⁰⁴⁶

Es ist allerdings anzunehmen, dass sich die Konzentrationsquote japanischer Handelskonzerne in den nächsten Jahren dem deutschen Niveau annähern wird. Dafür sprechen die finanziellen Probleme einiger Einzelhandelsunternehmen, die eine Fusion oder Übernahme von Unternehmensanteilen durch finanzstarke Partner zur Folge haben können. Beispielsweise gilt Daiei - fast 30 Jahre unter den Top 3 der japanischen Einzelhandelskonzerne - als das am höchsten verschuldete Handelsunternehmen Japans.¹⁰⁴⁷ Auf Grund seiner arbeitsmarktpolitischen Bedeutung und des ungewöhnlich hohen Zahlungsausfalls zu Lasten der kreditgebenden Banken wird das Unternehmen jedoch rechtlich nicht für insolvent erklärt und aufgelöst, sondern mit Unterstützung der japanischen Regierung künstlich durch Kredite am Leben

¹⁰⁴⁶ Vgl. Japan Consuming (Hrsg.): We happy band, we marry few, S. 12, und Lebensmittelzeitung (Hrsg.): Top 30 in Deutschland, o. S.

¹⁰⁴⁷ o. V.: Daiei adjusts and the adjusts some more, S. 11.

gehalten.¹⁰⁴⁸ Derzeit stößt die Daiei-Gruppe ertragreiche Konzernteile ab und nimmt intern Restrukturierungsmaßnahmen vor.¹⁰⁴⁹ Die ausbleibende Ergebnisverbesserung lässt jedoch vermuten, dass der Konzern durch die Umstrukturierung nicht so schnell wie möglich in die Gewinnzone zurückgebracht werden soll. Stattdessen gehen ausländische Analysten davon aus, dass aus politisch-strategischem Kalkül heraus eine stillschweigende Abspaltung und Neuordnung der Konzernbestandteile zu Gunsten japanischer Wettbewerber stattfindet: Innerhalb der Insolvenz wird versucht, Unternehmensteile vorab anderweitig an nationale Bieter zu veräußern, bevor das eigentliche Konkursverfahren eröffnet wird. Damit soll verhindert werden, dass einige Wettbewerber, wie z. B. ausländische Unternehmen, Zugriff auf Unternehmensteile von Daiei bekommen.

(3) Der Markteintritt internationaler Händler fördert die Unternehmenskonzentration, da diese versuchen werden, den japanischen Einzelhandelsmarkt auch durch Akquisitionen zu dominieren. Ein Beispiel für eine derartige ausländische Übernahme ist der Erwerb der Supermarktkette Seiyu (Saison-Konzern) durch Wal-Mart, der inzwischen durch einen sukzessiven Aktienkauf in drei Tranchen Mehrheitsgesellschafter geworden ist.¹⁰⁵⁰ Die finanzielle Krise der Inhabergruppe „Saison“ von Seiyu hat außerdem dazu geführt, dass die Convenience-Store-Sparte „Family Mart“, die Non-Food-Kette „Loft“ und Teile des „Seibu“-Warenhauses an japanische Firmen veräußert wurden.

Obwohl durch einige der befragten Fachleute bemängelt wird, dass Japan bereits über zu viele Einzelhandelsgeschäftsstätten verfüge und der Handelsmarkt gesättigt sei, bietet sich dennoch Raum für ausländische Händler mit innovativen, exportierbaren Betriebstypen. Für die Übertragung eines Vertriebskonzeptes auf den japanischen Markt gilt es, Besonderheiten des Einzelhandels vor Ort zu berücksichtigen. Drei gravierende Unterschiede, die zwischen dem japanischen und dem deutschen Einzelhandel herausgearbeitet werden können, bestehen in (1) der geographischen Konzentration, (2) der Beziehung zwischen Herstellern und Handelsunternehmen und (3) den Angebotsformen:

(1) Eine wesentliche Abweichung des deutschen vom japanischen Einzelhandel besteht nicht

¹⁰⁴⁸ Allein die Tilgung der Zinsen beläuft sich auf das 50-Fache des jährlichen Operating Profit. Außerdem wurde die Regierungsintervention zur Rettung von Daiei von Analysten mit Hinblick auf nötige Strukturreformen und Investitionsanreize kritisiert, weil anfänglich weder das Top-Management ausgetauscht noch ein Rückzug aus Investitionen in Resorts und Baseballmannschaften zu Gunsten des Kerngeschäfts forciert wurde. Vgl. Hauck: Japan's Daiei thrown a lifeline while Kmart sinks, o. S.

¹⁰⁴⁹ Zum Beispiel der Verkauf des Sportstadions „Dome Park“ in Fukuoka. Vgl. o. V.: Next up for Daiei, o. S.

¹⁰⁵⁰ Damit wird Wal-Mart zum ersten ausländischen Unternehmen, das einen japanischen Handelskonzern kontrolliert. Vgl. Rahmann: Wal-Mart to take controlling stake in Seiyu, S. 24.

nur in der bereits erwähnten strukturellen Vielfalt (Japan: hohe Bandbreite bei Mitarbeiterzahl und Verkaufsflächen, geringe Unternehmenskonzentration, Vielzahl eigenständiger Einzelhändler), sondern auch in der regionalen Konzentration von japanischen Handelsunternehmen. Während die zehn größten deutschen Handelsunternehmen flächendeckend mit Geschäftsstätten vertreten sind, verfügt die Mehrzahl der zehn größten japanischen Handelsunternehmen in der Regel nur über regional begrenzte Filialen.

(2) Ein weiterer Unterschied zwischen japanischem und deutschem Handel ergibt sich aus den Eigenheiten der Hersteller-Händlerbeziehungen. In Deutschland erfolgt beispielsweise die Beschaffung von Waren dynamisch über den Preis als wichtiges Auswahlkriterium. In Japan hingegen wird ein „angemessener“ Preis anstelle des niedrigsten Preises zu Gunsten einer dauerhaften, engen Zusammenarbeit gesucht. Das langfristig stabile Angebot eines angemessenen Preises scheint für die Beteiligten in der japanischen Distributionskette maßgeblich.¹⁰⁵¹ Händler suchen daher langfristige, feste Bindungen zu den Herstellern. Allerdings können nur mächtige Händler durch die enge Bindung wesentlich mitbestimmen, was wo, in welcher Form und zu welchem Preis produziert wird. Die zunehmende Marktmacht einiger Einzelhandelsunternehmen geht einher mit einer graduellen Entwicklung von einem durch Hersteller zu einem durch Einzelhändler kontrollierten Distributionssystem.¹⁰⁵² Daraus ergibt sich vor allem im Lebensmittelsektor das relativ gleichförmige, gleichfarbige und gleich schmeckende Angebot, etwa von Gemüse,¹⁰⁵³ meist über das ganze Jahr hinweg.

(3) Des Weiteren sind Divergenzen zwischen dem deutschen und dem japanischen Handel auch an der unterschiedlich hohen Marktdurchdringung einzelner Betriebstypen und an deren Umsatzanteilen vom Gesamtumsatz des nationalen Einzelhandels zu erkennen. Zum Beispiel dominieren in Japan Convenience Stores mit einer hohen Anzahl an Geschäftsstätten wie auch relativ hohen Branchenumsätzen.¹⁰⁵⁴ Im Vergleich dazu prägen in Deutschland, an Stelle von Convenience Stores, die Harddiscounter den lebensmittelnahen Einzelhandel, gemessen an der Anzahl von Filialen und dem hohen Anteil am Gesamtumsatz des Einzelhandels.¹⁰⁵⁵ Diese und andere betriebstypenspezifische Besonderheiten des japanischen Einzelhandels werden im nachfolgenden Kapitel anhand der Entwicklung und Charakteristika von Betriebs-

¹⁰⁵¹ Vg. Jonker: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan, S. 17.

¹⁰⁵² Vgl. Nishimura; Tachibana; Tsubuchi: The evolution of the Japanese distribution structure, S. 49.

¹⁰⁵³ Wie festgestellt werden konnte, haben beispielsweise Mohrrüben in Japan alle die gleiche Größe sowie die bezeichnende Zylinderform. Auch in der Farbe und im Geschmack sind zwischen einzelnen Läden und sogar innerhalb der verschiedenen Regionen Japans keine Unterschiede festzustellen.

¹⁰⁵⁴ Siehe hierzu die Ausführungen über Convenience Stores in Kapitel 3.2.2.2.7.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Barth; Schmekel: The changing role of German hard discount store formats, S. 41 ff.

typen detailliert aufgezeigt.

Zwischenergebnis: Den Einzelhandel in Japan kennzeichnen eine sinkende Anzahl an Geschäftsstätten, eine zunehmende Unternehmenskonzentration auf niedrigem Ausgangsniveau und das verstärkte Vordringen ausländischer Wettbewerber. Um die Wettbewerbssituation im Einzelhandel zu analysieren und zu bewerten müssen Markteintrittsentscheidungen¹⁰⁵⁶ (wie gewünschtes Marktwachstum, Timing und Profitabilität) auf Betriebstypenebene ausgearbeitet werden.¹⁰⁵⁷ Auch bei Markterschließungsplanung¹⁰⁵⁸ (d. h. von Formaten, Betriebstypenpositionierung sowie der Standortwahl eines exportfähigen Vertriebskonzepts für den japanischen Markt) ist die spezifische Lebenszyklusphase des jeweiligen Geschäftsmodells in Japan zu ermitteln. Z. B. wird davon ausgegangen, dass ein Japanexport effizienter und innovativer Handelskonzepte im Segment Baumärkte, SB-Warenhäuser oder kleinflächige Supermärkte Wachstumspotenziale bietet.¹⁰⁵⁹

In welchem Wettbewerbsumfeld sich unterschiedliche japanische Betriebstypen befinden, zeigen die nachfolgenden Erläuterungen. Auch die Entwicklungsphase, in der sich ein Vertriebskonzept befindet, wird untersucht. Denn Betriebstypen werden hier als primäres Produkt des Einzelhandels verstanden. Entsprechend können sie anhand der Umsatzentwicklung im Zeitablauf als in der Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Schrumpfungsphase befindlich gekennzeichnet werden. Durch diese Kenntnis der jeweiligen Lebenszyklusphase eines Betriebstypen im Zielmarkt kann entschieden werden, ob genügend Umsatzpotential im Auslandsmarkt besteht.¹⁰⁶⁰

3.2.2 Situation und Entwicklung stationärer Betriebstypen des Einzelhandels in Japan

In Anlehnung an die herausgearbeitete Klassifizierung von Betriebstypen¹⁰⁶¹ werden im Folgenden stationäre Vertriebskonzepte des japanischen Einzelhandels branchenneutral auf landestypische Charakteristika und ökonomische Bedeutung hin untersucht. Im Anschluss an die branchenneutrale Analyse werden Betriebstypen des japanischen Handels auf die Lebensmittelbranche übertragen, um dadurch die Ausgestaltung einzelner Vertriebskonzepte präziser erläutern zu können. Dabei wird deutlich, dass sich Betriebstypen in Japan und Deutschland in

¹⁰⁵⁶ Siehe hierzu das Entscheidungsfeld des Markteintritts in Kapitel 2.2.2.2.1.

¹⁰⁵⁷ Siehe Kapitel 3.2.2 zur Situation und Entwicklung stationärer Betriebstypen des Einzelhandels in Japan.

¹⁰⁵⁸ Siehe hierzu das Entscheidungsfeld der Markterschließung in Kapitel 2.2.2.2.2.

¹⁰⁵⁹ Vergleiche zum Wachstumspotenzial für innovative Betriebstypen in Japan die nachfolgenden Kapitel (3.2.2.1 und 3.2.2.2) über die Betriebstypencharakteristika im japanischen Einzelhandelsmarkt.

¹⁰⁶⁰ Zur detaillierten Darstellung siehe auch die Verlängerung von Produktlebenszyklen auf internationalen Märkten im Rahmen der Produktpolitik bei Apfelthaler: Internationale Markteintrittsstrategie, S. 143 f.

¹⁰⁶¹ Siehe hierzu die Strukturierung und Erläuterung von Betriebstypenstrategien in Kapitel 2.2.2.2.1.1.

Struktur und im Detail voneinander unterscheiden. Die abgeleiteten Angebotstypen des stationären Einzelhandels in Japan werden in Anlehnung an METI¹⁰⁶² kategorisiert und wie folgt verstanden:¹⁰⁶³

- (1) Warenhäuser (Department Stores),
- (2) SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte und Kaufhäuser (General Stores),
- (3) Fachmärkte (Special Merchandise Stores),
- (4) Convenience-Fachgeschäfte (Convenience Stores),
- (5) Arzneimittel-Fachgeschäfte (Drug Stores),
- (6) andere Fachgeschäfte (Other General Merchandise),
- (7) Spezialgeschäfte (Specialty Stores),
- (8) Semi-Spezialgeschäfte (Semi Specialty Stores),
- (9) Sonstige¹⁰⁶⁴.

Da diese japanische Betriebstypenklassifikation von der im deutschen üblichen Kategorisierung abweicht, z. B. bei Kaufhäusern, Arzneimittel-Fachgeschäften, Convenience Stores oder Spezialgeschäften, werden im Folgenden zunächst brachenneutrale Vertriebskonzepte betrachtet. Zu diesem Zweck werden die Betriebstypen definitorisch anhand von Deskriptoren¹⁰⁶⁵ des METI eingeordnet. Dazu gehören der „Sortimentsschwerpunkt“ und Mindest- oder Maximalgrößen für „Verkaufsflächen“. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Abgrenzungskriterien für japanische Betriebstypen vom METI zum Teil kritisch zu hinterfragen sind. Beispielsweise werden Flächenkriterien bei einer Mindestgrößenangabe (etwa mind. 3.000 qm) zum Teil obsolet. Auch ausgedehnte Sortimentsreichweiten von 10-70 % bieten keine ausreichende Klassifizierungsmöglichkeit. Allerdings ist eine Systematisierung nach deutscher Klassifizierung wegen der unterschiedlichen Handelsstrukturen auch nicht zielführend, zumal sich in der deutschsprachigen Handelsliteratur bislang keine einheitlichen Defini-

¹⁰⁶² Das Akronym METI (ehemals MITI) steht für „Ministry of Economics, Trade and Industry“. Das METI gibt alle drei Jahre einen „Census of Commerce“ mit Statistiken und Strukturdaten des japanischen Handels heraus.

¹⁰⁶³ Vgl. Meti (Hrsg.): Census of Commerce 2002, S. 833 ff.

¹⁰⁶⁴ Sonstige werden untergliedert in „Sonstige Spezialgeschäfte“ (d. h. SB-Konzepte, die nicht auf GMS, Fachmärkte oder Convenience Stores zutreffen) und „Sonstige Händler“ (Kriterien: Bedienung, unter 50 % Umsatzanteil einer Warengruppe, unter 50 Mitarbeiter). Da „sonstige“ Betriebstypen in der Praxis wenig bedeutend und nur schwer spezifizierbar sind, wird im Folgenden auf eine genauere Erläuterung verzichtet. Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1, und DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 38.

¹⁰⁶⁵ Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1.

tionen bzw. Kriterien etablieren konnten.¹⁰⁶⁶ Insofern werden die Deskriptoren des japanischen METI um die in Kapitel 2.2 erarbeiteten Merkmale aus dem Systematisierungsschema zur Betriebstypenbestimmung ergänzt.¹⁰⁶⁷ Zusätzlich wird die Wettbewerbsfähigkeit der (in Anlehnung an METI kategorisierten) jeweiligen Betriebstypen im japanischen Markt untersucht.

3.2.2.1 Branchenneutrale Betriebstypensystematisierung

Die Analyse der Betriebstypen nach dem Residenzprinzip erfolgt in diesem Kapitel zunächst branchenneutral, d. h., Fachgeschäfte werden z. B. an dieser Stelle nicht weiter nach Convenience Stores (Fachgeschäft für Nahrungs- und Genussmittel) und Arzneimittel-Fachgeschäften unterschieden. Eine lebensmittelbezogene Untersuchung der Betriebstypen schließt sich der branchenneutralen Analyse an.

3.2.2.1.1 Warenhäuser

Unter Warenhäusern werden vom METI großflächige Betriebstypen mit mehr als 50 Mitarbeitern definiert, die Bedienung und Beratung gewährleisten. Sowohl Waren als auch Serviceleistungen werden auf hohem Niveau angeboten, welche im oberen Preissegment angeboten werden. Organisatorisch sind einzelne Abteilungen nach Sortimenten oder Themen gegliedert, wobei der Gesamtumsatz zu 10 bis 70 % aus den Warengattungen Lebensmittel, Bekleidung oder Haushaltswaren besteht.

Anhand der Größe der Verkaufsfläche unterscheidet METI außerdem kleine und große Warenhäuser, die bis bzw. ab 3.000 Quadratmetern Fläche eingestuft werden. Für Warenhäuser der sechs größten Städte Japans¹⁰⁶⁸ gilt die Merkmalsausprägung „groß“ für Flächenabgrenzungen von 6.000 Quadratmetern und mehr. Die Mehrzahl der Warenhäuser in Japan sind allerdings weitaus größer, davon einige mit Verkaufsflächen von weit über 50.000 Quadratmetern.¹⁰⁶⁹ Zu den Warenhäusern mit den größten Verkaufsflächen gehören z. B.: Tobu in Tokios Bezirk Ikebukuro mit einer Grundfläche von fast 83.000 Quadratmetern, Sogo in Yokohama mit mehr als 74.000 Quadratmetern Geschäftsfläche oder Matsuzakaya, welches plant, die Verkaufsfläche am Standort Sakae auf 86.000 Quadratmeter auszudehnen.¹⁰⁷⁰ Zum Vergleich:

¹⁰⁶⁶ Auf eine uneinheitliche Systematisierung weisen auch Barth, Hartmann und Schröder hin. Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 92.

¹⁰⁶⁷ Siehe hierzu die gleichnamige Tabelle sowie die Ausführungen über Betriebstypenstrategien in Kapitel 2.2.2.2.1.1.

¹⁰⁶⁸ Siehe hierzu die Ausführungen über die japanische Wirtschaft und Geographie zu Anfang des Kapitels 3.1.

¹⁰⁶⁹ Vgl. METI (Hrsg.): Yearbook of the current survey of commerce, o. S., zitiert nach: Distribution Economics Institute of Japan (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution 2002, S. 41.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Senu (Hrsg.): Japan Retailing 2003, S. 161 und 173.

Das KaDeWe in Berlin ist das größte Warenhaus in Kontinentaleuropa und erstreckt sich über eine Verkaufsfläche von 60.000 Quadratmetern.¹⁰⁷¹

Japanische Warenhäuser ähneln deutschen, da sie ebenfalls häufig in Bahnhofsnähe oder an anderen zentralen Orten gelegen sind. Sie führen bis zu 100.000 Artikel in etwa folgender Sortimentszusammensetzung: 40 % Bekleidung, 19 % Lebensmittel, 15 % Kosmetika, 12 % Haushaltswaren, 8 % Accessoires und 6 % Sonstiges.¹⁰⁷² Angesichts der Dynamik der Marketingkonzepte können prozentuale Festlegungen allerdings nur als grobe Eingrenzung verstanden werden. Durch die offerierte Sortimentsbreite und -tiefe wird versucht, dem Kunden „*alles unter einem Dach*“ anzubieten.¹⁰⁷³ Fast alle Warenhäuser verfügen über mindestens ein Stockwerk mit frischen, exklusiven Nahrungs- und Genussmitteln, das sich meist in den Kelleretagen befindet. Wie in den meisten deutschen Warenhäusern werden Kosmetikartikel im Erdgeschoss präsentiert, in den oberen Stockwerken schließen sich Damen-, Herren- sowie Kinder- und Babybekleidung an. Je nach Größe des Warenhauses sind in den obersten Etagen zusätzlich Abteilungen für Sportartikel und Spielzeug, Geschirr und Wohnaccessoires eingerichtet. Im höchsten Stockwerk sind in fast allen japanischen Warenhäusern eine Anzahl kleiner Restaurants vermietet, wovon die meisten traditionelle japanische Küche anbieten.

Zusätzlich zum eigentlichen Warensortiment werden diverse Dienstleistungen angeboten, die sich durch „*trading-up*“¹⁰⁷⁴ im Zeitablauf auf einem hohen Niveau eingependelt haben. Das umfangreiche Servicespektrum hat sich zum herausragenden Charakterisierungsmerkmal der Warenhäuser in Japan entwickelt.¹⁰⁷⁵ Beispielsweise übernehmen Warenhäuser den Geschenk-Service zu den obligatorischen Festen „*oseibo*“ und „*ochûgen*“,¹⁰⁷⁶ arrangieren Hochzeitsbankette vom Brautkleid bis zur Tischkarte oder organisieren die Auslieferung von Bestellungen. Außerdem werden überaus personalintensive Zusatzleistungen angeboten, wie etwa die Begrüßung und Führung der Kunden durch Mitarbeiter am Parkhaus, im Eingang oder im Fahrstuhl. Darüber hinaus sind die Verbraucher in der Vergangenheit durch vielfältige kulturelle Offerten an das Warenhaus gebunden worden, z. B. durch hausinterne Fortbildungsangebote, Musik- oder Kunstvorstellungen. Wegen stagnierender Umsätze im Warenhausge-

¹⁰⁷¹ Vgl. Flade: KaDeWe in Zahlen, S. 1.

¹⁰⁷² Vgl. Gottschlich: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems, S. 153.

¹⁰⁷³ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder. Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 94.

¹⁰⁷⁴ Unter diesem Begriff versteht man die qualitative Verbesserung und quantitative Bereicherung des Leistungsprofils im Zeitablauf, der in der Regel mit höheren Angebotspreisen einhergeht. Die entgegengesetzte Vorgehensweise heißt „*trading-down*“.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Gottschlich: Strukturwandel im japanischen Distributionssystem, S. 151.

¹⁰⁷⁶ Siehe hierzu den Abschnitt über die Geschenkmentalität der japanischen Konsumenten in Kapitel 3.1.3.3.

schäft werden solche Veranstaltungen in den letzten Jahren limitiert. Neben dem angebotenen Warenkreis und den offerierten Dienstleistungen spielt in Japan auch das Image eines Warenhauses eine bedeutende Rolle.¹⁰⁷⁷ Beispielsweise erhöht das verwendete Geschenkpapier mit dem Namen oder Logo des Warenhauses den Wert eines Artikels wesentlich.¹⁰⁷⁸

Die Zielgruppe der Warenhäuser sind ganz überwiegend die Frauen. Neben der Ansprache der 20- bis 30-jährigen „*Office Ladies*“ wird durch altersgerechte Sortimente vor allem versucht, die weibliche Käuferschicht im Alter zwischen 40 und 50 Jahren zu gewinnen.¹⁰⁷⁹

Die Umsätze japanischer Warenhäuser sind rückläufig: Der Gesamtumsatz aller Warenhäuser in Japan sank im Zeitraum von 1999 bis 2002 um 17,4 %, bei gleichzeitigem Rückgang der Geschäftsflächen (-6,4 %), der Anzahl der Standorte (-9,4 %) und Mitarbeiterzahlen (-17,3 %).¹⁰⁸⁰ Auch für den deutschen Markt zeichnet sich im gleichen Zeitraum eine negative Entwicklung ab. Dies lässt sich etwa am Rückgang des Marktanteils von 4,2 % um 0,3 Prozentpunkte auf 3,9 % in 2002 erkennen.¹⁰⁸¹

Um der Betriebstypenerosion und rückläufigen Umsätzen entgegenzuwirken, reagieren die Unternehmen mit einer stärkeren Betonung der Erlebniskomponente. Beispielsweise hat das als konservativ geltende Handelshaus Takashimaya im Stadtteil Shinjuku ein Einkaufs- und Erlebniszentrum mit einer für Japan ungewöhnlich großzügig angelegten Fußgängerzone um das Warenhaus herum errichtet. Takashimaya ist eines der fünf umsatzstärksten Warenhäuser in Japan, neben Mitsukoshi, Tobu, Isetan und Seibu.¹⁰⁸²

Des Weiteren scheint es im Rahmen einer Restrukturierungsoffensive für Warenhäuser geboten, sich stärker auf eigene Kompetenzen zu verlassen und Beziehungen zu Herstellern und Mietern von Verkaufsflächen neu zu überdenken: Seit dem Zweiten Weltkrieg werden traditionelle Warenhäuser u. a. durch Personalentsendung, die Rücknahme unverkaufter Ware durch die Hersteller sowie „*Shop in the Shop*“-Systemen dominiert. Es wird gemutmaßt, dass viele Warenhausbetreiber als „*Vermieter*“ von Flächen ohne eigenes profilierendes Marketing-Konzept zu Gunsten von Fabrikanten und Subunternehmern weitgehend die Kontrolle über Verkaufsflächen und Personal verloren haben.¹⁰⁸³ Durch Umsatzsteigerungen in den 1980er

¹⁰⁷⁷ Siehe hierzu die Ausführungen über die Verpackungsmentalität japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.3.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Jetro (Hrsg.): *The Changing Face of Japanese Retail*, o. S., und die Ausführungen zur Geschenkmentalität japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.3.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Senu (Hrsg.): *Retail Japan 2003*, S. 173 f.

¹⁰⁸⁰ Vgl. METI (Hrsg.): *Abstract of Retail data by sales form*, S. 16 f.

¹⁰⁸¹ Vgl. Metro (Hrsg.): *Metro-Handelslexikon*, S. 8.

¹⁰⁸² Vgl. o. V.: *Leading Department Store Outlet Sales*, S. 15.

¹⁰⁸³ Vgl. Senu (Hrsg.): *Retail Japan 2003*, S. 164.

und 1990er Jahren sowie die Macht von Markenherstellern bzw. -anbietern¹⁰⁸⁴ sind die Warenhäuser in der Vergangenheit zurückhaltend und sorglos mit der Gestaltung des gesamten Marketing-Mix umgegangen. Sie wurden, vielfach bis hin zur Festlegung der Preise, von Herstellern und Markenartikelanbietern stark beeinflusst. Außerdem haben japanische Warenhäuser bisher einen wesentlichen Teil ihrer Umsätze durch Kommissionsverkäufe und die langfristige Untervermietung von Flächen an Fachgeschäfte sichergestellt,¹⁰⁸⁵ was ebenfalls zu einem Kontrollverlust geführt hat. Vor dem Hintergrund sinkender Umsätze im Warenhausgeschäft scheint dieses „*Machtvakuum*“ für die Betreiber problematisch. Für den japanischen Markt wird davon ausgegangen, dass sich bereits kleine Veränderungen in der Absatzpolitik von der Warenhausführung nur langsam und schwierig durchsetzen lassen, obwohl das Management der Warenhauskonzerne wegen des wirtschaftlichen Abschwungs zu umfassenden Modernisierungsmaßnahmen gezwungen zu sein scheint.

Strategische Modernisierungsmaßnahmen umfassen die Konsolidierung bestehender Warenhausbetriebe, etwa durch die Zentralisierung von filialisierten Warenhausbereichen und eine konzernübergreifende Prozessoptimierung und Funktionsprüfung, die sich beispielsweise in der Auslagerung von IT- und Logistikleistungen abzeichnet.¹⁰⁸⁶ Des weiteren soll die Erneuerung und Restrukturierung vorhandener Warenhäuser vorangetrieben werden, z. B. über den Ersatz betriebsfremder Verkaufsflächen mit eigenen „*Shop in the Shop*“-Konzepten. Während diese ersten beiden Strategien nicht ungewöhnlich scheinen, legt die dritte Strategie, konzessionsfähige Eigenmarken aufzubauen,¹⁰⁸⁷ einen einschneidenden Richtungswechsel japanischer Warenhäuser nahe.

Zwischenergebnis: Ähnlich wie Warenhäuser in Deutschland befinden sich japanische Warenhäuser am Ende ihres Lebenszyklus - vor allem aufgrund hoher Komplexität und strukturellen Nachteilen - so dass eine Neupositionierung erforderlich wird. Die angespannte Wettbewerbssituation im Markt und die relativ hohen Investitionen (allein wegen der hohen Kosten für ausgedehnte Verkaufsflächen) lassen Warenhauskonzepte als Geschäftsmodell einer Direktinvestition in Japan als relativ unattraktiv erscheinen.

¹⁰⁸⁴ Zur Bedeutung von Markenware im japanischen Handel wird auf die Ausführungen in Kapitel 4.1.2 verwiesen.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Retailing, S. 108.

¹⁰⁸⁶ Vgl. o. V.: Takashimaya devolves, S. 11.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 166.

3.2.2.1.2 General Stores

Das METI fasst unter General Stores alle Einzelhandelsbetriebe, die keine Warenhäuser darstellen, aber dieselben Flächenvorgaben erfüllen (über 3.000 bzw. 6.000 qm groß).¹⁰⁸⁸ Auch die Sortimentszusammensetzung scheint bei General Stores und Warenhäusern nach japanischer Systematisierungsweise weitgehend identisch, da die Warengruppen Lebensmittel, Bekleidung oder Haushaltswaren mit einem Anteil von 10, aber nicht mehr als 70 % zum Gesamtumsatz beitragen dürfen, aber keine dieser Warengruppen das Angebot dominiert.¹⁰⁸⁹ Ein wesentlicher Unterschied zwischen General Stores und Warenhäusern liegt in der Absatzkontaktgestaltung, General Stores bieten vorwiegend Selbstbedienung an, während Warenhäuser auch intensive Beratungsleistungen erbringen. Nach der in Deutschland üblichen Betriebstypensystematisierung würde man die General Merchandise Stores anhand von Verkaufsfläche und Sortimentstiefe weiter untergliedern in Kaufhäuser, SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte.

General Merchandise Stores (GMS) waren von den 60ern bis in die späten 80er Jahre der dominierende Betriebstyp in Japan.¹⁰⁹⁰ In der Nähe von Vorort-Bahnhöfen gelegen, entwickelte sich der Umsatz parallel zum Wachstum der Vorstädte. Waren die Umsätze japanischer GMS in den späten 90er Jahren (1997/1999) durch zu intensive Diversifikation und dem Fehlen konsequenter Preispolitik rückläufig,¹⁰⁹¹ zeigt sich inzwischen wieder Umsatzwachstum (von 1999 bis 2003: +6,6 %).¹⁰⁹²

Beim Vergleich großer und mittelgroßer GMS wird deutlich, dass das Wachstum von SB-Warenhäusern und nicht von den mittelgroßen Kaufhäusern¹⁰⁹³ (Verbrauchermärkte sind wenig verbreitet) ausgeht.¹⁰⁹⁴

Die sinkenden Umsätze bei den mittelgroßen Kaufhäusern sind auf das veränderte polyvalente Konsumverhalten der Japaner zurückzuführen. Die Konsumenten kaufen die einerseits niedrigpreisigen Waren des täglichen Bedarfs, andererseits werden hohe Preise für prestige-

¹⁰⁸⁸ Vgl. Meti (Hrsg.): Sales form classification, S. 1.

¹⁰⁸⁹ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 38. Auch an dieser Stelle zeigt sich, dass die japanische Systematisierung zum Teil sehr weit gefasst ist und auch eine Kategorisierung spezifischer japanischer Betriebstypen nach deutschem Muster keine eindeutige Zuordnung erlauben würde.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Nihon Keizai Shinbun: Overview, S. 106.

¹⁰⁹¹ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 28.

¹⁰⁹² Vgl. Meti (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales form, 16 f.

¹⁰⁹³ Zur Abgrenzung von Kaufhäusern mit anderen Betriebstypen wie Warenhäusern siehe die branchenspezifische Analyse in Kapitel 3.2.2.2.

¹⁰⁹⁴ Während große GMS ein Umsatzwachstum von 6,3 % verzeichnen, stagnieren die Umsätze der mittelgroßen GMS bei 0,3 %. Vgl. Meti (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales form, S. 16 f.

trächtige Premiumprodukte der Markenartikelindustrie gezahlt. Kaufhäuser mit ihren durchschnittlichen und zum Teil nicht mehr zeitgemäßen Warenangeboten werden daher häufiger von den Konsumenten vernachlässigt.¹⁰⁹⁵

Zum anderen werden Kaufhäuser durch konkurrierende Betriebstypen zunehmend in ihrer Existenz bedroht. Die Konkurrenzsituation geht vor allem von großflächigeren GMS (wie SB-Warenhäusern) aus.¹⁰⁹⁶ Kaufhäuser sind aus den genannten Gründen inzwischen nicht mehr so zahlreich im Markt vertreten (-19,1 % Rückgang der Geschäftstätten)¹⁰⁹⁷ und auch nicht mehr charakteristisch für den japanischen Einzelhandel. Die Insolvenzen von Nagasakiya¹⁰⁹⁸ und Sogo¹⁰⁹⁹ im Jahr 2000 sowie von Mycal¹¹⁰⁰ im September 2001 zeigen deutlich die Erosion der klassischen GMS-Betriebstypen.

Zu den fünf umsatzstärksten GMS-Betreibern in Japan werden die Konzerne Ito-Yokado, Aeon, Daiei, Seiyu und Uny gezählt. Da diese Unternehmen Nahrungs- und Genussmittel als Sortimentskern anbieten, wird auf die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse im Rahmen der Betrachtung von großflächigen Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels in einem späteren Abschnitt näher eingegangen.

Zwischenergebnis: Während Meti General Merchandise Stores mir nur groben Klassifikationskriterien definiert, wäre aus deutscher Perspektive weiter nach Kaufhäusern, SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten zu unterscheiden. Durch die vorgenommene Aufteilung ergibt sich ein differenziertes Bild von Wettbewerbssituation und Lebenszyklus der GMS. Kaufhäuser in Japan etwa kennzeichnen sinkende Umsätze und rückläufige Geschäftstättenanzahlen. Aufgrund der Betriebstypenerosion kommen sie für ausländische Einzelhändler als Expansionsobjekte kaum in Frage. Anders verhält es sich mit den ebenfalls zu GMS zählenden SB-Warenhäusern und (noch wenig verbreiteten) Verbrauchermärkten. Sie befinden sich am Beginn der Lebenszyklusphase in Japan. Durch den begonnenen Markteintritt ausländischer Wettbewerber mit großflächigen Selbstbedienungsgeschäften werden auch japanische Einzelhandelskonzern wie Aeon oder Jusco dazu angeregt im Heimatmarkt ähnliche Geschäftskonzepte anzubieten.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Nihon Keizai Shinbun: Overview, S. 106.

¹⁰⁹⁶ Auf Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser wird bei der branchenspezifischen Betrachtung näher eingegangen.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Meti (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales form, S. 16 f.

¹⁰⁹⁸ Vgl. o. V.: Nagasakiya's unusual savior and his digital food, o. S.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Murase: Sogo's fall rocks the retail industry, o. S.

¹¹⁰⁰ Vgl. o. V.: Japan Mycal President resigns over bankruptcy, o. S., und o. V.: Aeon injects Y20 bil into Mycal, o. S.

Es bleibt festzuhalten, dass GMS nur durch eine weitere Unterteilung der offiziellen japanischen Klassifikation mit deutschen Betriebstypen vergleichbar sind. Für eine genauere Untersuchung und Bewertung von Kaufhäusern, SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten in Japan wird auf die lebensmittelbezogene Betriebstypenanalyse in Kapitel 3.2.2.2 verwiesen.

3.2.2.1.3 Fachmärkte

„Ein Fachmarkt ist ein großflächiges Einzelhandelsgeschäft, dessen Sortiment auf bestimmte Branchen (z. B. Drogerieartikel, Bekleidung, Schuhe), bestimmte Bedarfsgruppen (z. B. Sport, Heimwerken) oder bestimmte Zielgruppen (z. B. junge Mütter, Jäger & Angler) ausgerichtet ist.“¹¹⁰¹ Laut METI sind Fachmärkte (Specialty Merchandise Stores) mindestens 250 Quadratmeter groß und generieren 70 % des Umsatzes in einer der Kategorien Lebensmittel, Mode und Textilien, Haushaltswaren oder „Lifestyle“.¹¹⁰²

Japanische Fachmärkte können anhand ihres Standortes weiter differenziert werden:¹¹⁰³ Auf der einen Seite haben sich Fachmärkte in Innenstadtlagen mit hohem Dienstleistungsanteil, bis zu 100.000 Artikeln und ohne wesentliche Preisdifferenzierung herausgebildet. Diese Fachmärkte zeichnen sich besonders durch gehobenen bzw. fachgerechten Service aus.¹¹⁰⁴ Der Servicebestandteil wurde bislang durch traditionelle Personalentsendungen (sog. „*Secondment*“) der Hersteller gewährleistet, inzwischen geht diese Methode jedoch, ähnlich wie bei den Warenhäusern, zurück. Auf der anderen Seite sind in den Vorstädten sog. „*Roadside-Stores*“ mit minimalem Service zu Niedrigstpreisen und einem begrenzten Sortiment mit etwa 60.000 Artikeln zu finden.

Der Umsatz von Fachmärkten aus den drei vorherrschenden Warengruppen Lebensmittel, Bekleidung und Heimwerkerbedarf liegt in Japan bei 23 Billionen Yen (etwa 170 Milliarden Euro) im Jahr 2002.¹¹⁰⁵ Parallel zum Umsatz hat sich die Anzahl der Fachmärkte in den Bereichen Bekleidung, Lebensmittel, Heimwerker- und Haushaltswaren positiv um +2,8 % auf über 37.000 Ladenlokale mit einem Mitarbeiteranstieg von 13,9 % und einem Flächenzuwachs von plus 20,5 % entwickelt.¹¹⁰⁶ In Deutschland erfahren Fachmärkte ebenfalls eine positive Entwicklung, was sich beispielsweise an einer Marktanteilsausweitung um 0,9 % erkennen

¹¹⁰¹ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 95.

¹¹⁰² Vgl. Meti (Hrsg.): Sales form classification, S. 16.

¹¹⁰³ Vgl. Gottschlich: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems, S. 162.

¹¹⁰⁴ Vgl. Stewart: Foreign retailers follow Toys'R'Us path to success, S. 53.

¹¹⁰⁵ Vgl. METI (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales form, S. 16.

¹¹⁰⁶ Vgl. METI (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales form, S. 16 f.

lässt.¹¹⁰⁷

Das Branchenwachstum der Fachmärkte wird durch einige wenige innovative Unternehmen erzeugt. Im Sektor Bekleidung ist hier vor allem die Firma Fast Retailing mit der Eigenmarke Uniqlo zu nennen. Durch die hohe Popularität und Anziehungskraft bei den Konsumenten werden Fast Retailing als sog. „killer tenant“¹¹⁰⁸ besonders in Shopping-Malls und Einkaufszentren vorteilhafte Ladenmieten angeboten, so dass das Unternehmen mit 22,5 % einen relativ hohen „Return on Assets“ erzielen kann.¹¹⁰⁹ Neben der Bekleidungsbranche gelten auch die Konsumgüterelektronik, Heimwerkerbedarf und Haushaltswaren zu den Umsatzträgern des japanischen Fachmarkt-Einzelhandels.¹¹¹⁰ Die Umsätze sowohl der Fachgeschäfte als auch der Fachmärkte für Bücher, Möbel und Schuhe stagnieren hingegen.¹¹¹¹ Diese Entwicklung könnte auf die fehlende Dynamik bei der Weiterentwicklung der Betriebstypen in der betreffenden Branche zurückzuführen sein, etwa auf die fehlende Ablösung von Warenrücknahmesystemen durch moderne, herstellerunabhängige Einkaufs- und Bestellsysteme.

Zwischenergebnis: Im Allgemeinen kann konstatiert werden, dass Fachmärkte sich in Japan noch in der Wachstumsphase der Betriebstypenentwicklung befinden, was sich u. a. am gestiegenen Umsatz sowie am Flächen-, Ladenlokal- und Mitarbeiterzuwachs zeigt. Ihre Wettbewerbssituation muss branchenspezifisch unterschiedlich bewertet werden. Beispielsweise agieren Elektronikfachmärkte in Japan in einem wettbewerbsintensiveren Umfeld als Bau- und Heimwerkerfachmärkte. Anstatt die Analyse von Fachmärkten¹¹¹² unabhängig von den Branchen zu beleuchten, erfolgt eine branchenspezifische Betrachtung des Lebensmittelsektors. Lebensmittel-Supermärkte werden als branchenspezifisches Fachmarktbeispiel herangezogen.¹¹¹³

¹¹⁰⁷ Vgl. Metro (Hrsg.) Metro-Handelslexikon, S. 8.

¹¹⁰⁸ Unter einem „killer tenant“ versteht man einen Mieter von Ladenflächen, der aufgrund seiner hohen Anziehungskraft von Kunden allen anderen kommerziellen Mietern gegenüber bevorzugt wird.

¹¹⁰⁹ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Specialty Retailers, S. 112.

¹¹¹⁰ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Specialty Retailers, S. 112.

¹¹¹¹ Vgl. Sensu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 208 f.

¹¹¹² Fachmärkte können je nach Art der gewählten Kriterien ganz unterschiedlich betrachtet werden, z. B. nach Branche, Spezialisierung, Beratungsintensität oder Diskontierungspotenzial. Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 95.

¹¹¹³ Vergleiche zum besseren Verständnis auch die nächste Abbildung von Betriebstypen des japanischen Lebensmitteleinzelhandels innerhalb der folgenden Abschnitte.

3.2.2.1.4 Fachgeschäfte

Fachgeschäfte (Special Merchandise Stores) unterscheiden sich von Fachmärkten anhand der Verkaufsfläche (häufig unter 250 Quadratmetern)¹¹¹⁴ und der ausgeprägten Sortimentstiefe. Bei der Zusammenstellung des Warenangebots wird auf Basis der Durchschnittskalkulation darauf geachtet, nicht nur Artikel mit hoher Umschlagshäufigkeit, sondern auch wenig nachgefragte Spezialartikel zu führen, um sich über Sortiments- und Fachkompetenz vom Wettbewerb abzusetzen. Das fachspezifisch ausgerichtete Sortiment wird mit umfangreichen Dienstleistungen verbunden, wie zum Beispiel mit intensiver Beratung oder Reparatur vor Ort.¹¹¹⁵ Spezifische Dienstleistungen erfordern große Fachkenntnisse vom Personal, die sich in entsprechend hohen Personalkosten niederschlagen. Diese führen zu eingeschränkten Möglichkeiten bei der Preispolitik, da trotz Kompensationskalkulation kaum adäquat auf Niedrigpreisangebote und Sonderangebote der Wettbewerber reagiert werden kann.¹¹¹⁶

Neben den Warenhäusern gelten Fachgeschäfte (noch) als die wichtigsten Einkaufsstätten für Bekleidung, Kosmetik und Accessoires.¹¹¹⁷ Im Jahresvergleich 1999/2002 betrug der Umsatzrückgang 10 %.¹¹¹⁸ Die Umsätze sind vor allem durch den gestiegenen Wettbewerbsdruck der Fachmärkte und der derzeit angespannten wirtschaftlichen Lage rückläufig,¹¹¹⁹ Weitere Größenkennzahlen verdeutlichen den Rückgang der Fachgeschäfte in Japan: Die Anzahl der Geschäftsstätten ging von 1999 bis 2002 um 14,8 % zurück, die Mitarbeiteranzahl sank um 3 % und die Geschäftsflächen wurden um 6,2 % reduziert.¹¹²⁰

Zwischenergebnis: Fachgeschäfte eignen sich zur Auslandsmarktexpansion, da sie mit relativ kleiner Laden- und Regalflächen in der Regel weniger Kapital binden als beispielsweise Fachmärkte,¹¹²¹ die mit zum Teil sehr flexiblen Konzepten einen raschen Marktzugang ermöglichen oder für die sich durch ihre fachliche Spezialisierung in einer Nische gute Marktchancen ergeben. Fachgeschäftsbetreiber haben zurzeit allerdings im japanischen Markt sowohl nationalen als auch internationalen Wettbewerb durch das Wachstum von Fachmärkten¹¹²² zu fürchten. Wie es scheint, investieren nationale und internationale Konzerne in den Aufbau

¹¹¹⁴ Das METI definiert keine der Verkaufsflächenangaben für Fachgeschäfte.

¹¹¹⁵ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 95.

¹¹¹⁶ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 95.

¹¹¹⁷ Vgl. Meyer-Ohle: Zur Einkaufsstättenwahl japanischer Konsumenten, S. 179.

¹¹¹⁸ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 208 f.

¹¹¹⁹ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Retailing, S. 108.

¹¹²⁰ Vgl. METI (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales format, S. 16 f.

¹¹²¹ Vgl. Stewart: Foreign retailers follow Toys'R'Us path to success, S. 53.

¹¹²² Siehe dazu die Ausführungen über Fachmärkte in Japan in den vorausgehenden Abschnitten.

von Fach- bzw. Verbrauchermärkten, wie etwa Ito-Yokado mit Valu-Max oder das französische Unternehmen Carrefour mit seinen gleichnamigen Filialen.

Im Hinblick auf die nach Branchen unterschiedlich ausgeprägten Entwicklungsstadien von Fachgeschäften wird auf die branchenspezifische Analyse im weiteren Verlauf der Arbeit verwiesen.

3.2.2.1.5 Spezialgeschäfte

Spezialgeschäfte (Special Stores) unterscheiden sich von Fachgeschäften durch die Begrenzung des Sortiments auf einen Ausschnitt¹¹²³ sowie durch eine in der Regel viel geringere Verkaufsfläche.

Das tief gegliederte Sortiment der Spezialgeschäfte wird in der METI-Definition durch einen Umsatz von mindestens 90 % in einer der Kategorien Lebensmittel, Mode & Textilien und Haushaltswaren angegeben.¹¹²⁴ Neben der Spezialisierung der Sachleistung fällt auch die Dienstleistung entsprechend fachgerecht aus.

Definitionsgemäß bieten Spezialgeschäfte keine Selbstbedienung an, Flächen- oder Mitarbeiterrestriktionen werden nicht ausgewiesen.¹¹²⁵ In der Praxis liegen die genutzte Verkaufsfläche und die Anzahl der Mitarbeiter in der Regel weit unter 50 Mitarbeitern und 250 qm, denn die meisten Spezialgeschäfte werden als Familienbetriebe und winzige Nachbarschaftsläden geführt.¹¹²⁶ Im Unterschied zu Deutschland gibt es in Japan immer noch sehr viele unabhängige kleine Spezialgeschäfte, die durch Nischenpolitik in den japanischen Großstädten erfolgreichen Spezialfachhandel und z. T. auch Handwerkshandel betreiben.

Die Größenkennzahlen weisen, ähnlich den Fachgeschäften, eine negative Entwicklung auf.¹¹²⁷ Die Umsätze gingen von 1999 bis 2002 um 16,7 % zurück, Verkaufsflächen nahmen um 8,5 % ab, die Mitarbeiteranzahl sank insgesamt um 12,6 % und die Anzahl der Geschäftsstätten fiel um 15,9 % zurück.

Allerdings gilt die negative Geschäftsentwicklung nicht für alle Spezialgeschäfte gleichermaßen. Japanische Spezialgeschäfte mit Wachstumspotenzial sind zum Beispiel die sog. „One

¹¹²³ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 95.

¹¹²⁴ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 38.

¹¹²⁵ Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 2.

¹¹²⁶ Viele kleine traditionelle Holzhäuser sind in Japan mit einer Art Vorraum ausgestattet, über den das Haus betreten wird bzw. der in vielen Fällen eine Werkstatt oder ein Ladenlokal beherbergt. Die Inhaberfamilie eines Spezialgeschäfts lebt meist hinter oder über ihrer Betriebsstätte und bietet den Kunden unabhängige Ladenöffnungszeiten und nachbarschaftlichen Service.

¹¹²⁷ Vgl. METI (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales format, S. 16 f.

tsubo“ Geschäfte, die hier stellvertretend vorgestellt werden: *Tsubo* steht für eine japanische Maßeinheit, die umgerechnet 3,3 Quadratmetern entspricht. Typische Einzelhandelsgeschäfte auf sehr limitierter Fläche sind Lotterieannahmestellen, Mobilfunk-Geschäfte, sog. DPE¹¹²⁸-Fotogeschäfte oder kleine Bahnsteig-Kioske, wobei letztere sich nicht immer auf ein *tsubo* begrenzen lassen. Bei den für japanische Verhältnisse relativ und absolut gesehen geringen Mietpreisen für 3,3 Quadratmeter Geschäftsfläche sowie der beeindruckend hohen Flächenproduktivität scheint das Wachstum der „*One tsubo*“-Konzepte verständlich. Beispielsweise erwirtschaftet ein „*One tsubo*“-Blumengeschäft auf 3,3 Quadratmetern 3 Millionen Yen (umgerechnet fast 22.000 Euro) im Monat, populäre Dienstleistungsunternehmen wie McDonald's Japan erzielen eine Flächenproduktivität pro *tsubo* von 300.000 Yen (umgerechnet ca. 2.200 Euro) im Monat.¹¹²⁹

Ausgefallene Beispiele von *One-tsubo*-Betriebstypen unterstreichen die Spezialisierung dieser Konzepttypen. Zu nennen sind etwa ein Ohren-Reinigungsspezialist, ein Tofu-Geschäft mit farbigen Spezialitäten, eine Mini-Reinigung („*can press garments in 3 minutes*“) oder ein Toupé-Spezialhändler auf 3,3 Quadratmetern Verkaufsfläche.¹¹³⁰ Wegen ihrer geringen Geschäftsfläche und potenziellen Beweglichkeit haben sich inzwischen auch bewegliche *One-tsubo*-Betriebstypen entwickelt, wie etwa ein mobiles Melonenbrot-Spezialgeschäft oder ein Beergarden-on-demand („*Can begin service immediately upon arrival*“).¹¹³¹

Neben den *One-tsubo*-Spezialgeschäften sind die sog. „*Tante-Emma-Läden*“ in Japan immer noch weit verbreitet. Zur Charakterisierung dieser Lebensmittel-Spezialgeschäfte wird auf die folgenden Abschnitte über branchenspezifische Betriebstypen verwiesen.

Außer den Spezialgeschäften werden vom METI außerdem Semi-Specialty Stores unterschieden. Hierunter fallen die Spezialhändler, deren Sortiment eine Warengruppe der Bereiche Bekleidung, Lebensmittel oder Wohnen mit Anteilen zwischen 50 und 70 % enthält.¹¹³² Durch eine sehr ähnliche Entwicklung und Situation der Semi-Spezialgeschäfte im Vergleich zu Spezialgeschäften wird auf diese nicht gesondert eingegangen.

Zwischenergebnis: Im japanischen Spezialhandel herrscht im Vergleich zu Deutschland eine hohe Wettbewerbsintensität, wobei dies nicht für alle Angebotsformen des Spezialhandels

¹¹²⁸ DPE steht für Develop, Print, Enlarge und deutet an, dass sich das Fotogeschäft auf die Entwicklung, den Druck und die Vergrößerung von Filmen spezialisiert hat.

¹¹²⁹ Vgl. Ueda: Larger than a dog house, smaller than a rabbit hutch, S. 7.

¹¹³⁰ Vgl. Ueda: Larger than a dog house, smaller than a rabbit hutch, S. 13.

¹¹³¹ Vgl. Ueda: Larger than a dog house, smaller than a rabbit hutch, S. 13.

¹¹³² Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 2.

gleichermaßen gilt, wie das Beispiel der „*tsubo*“-Geschäfte verdeutlicht hat. Es ist anzunehmen, dass Spezialgeschäfte zwar nicht in gleich bleibender Quantität, aber ähnlich starker Qualität und Individualität in Japan bestehen bleiben werden. In- und ausländische innovative Spezialhändler werden auf Kosten veralteter Betriebstypen wachsen, da die hohe Bevölkerungsdichte in japanischen Ballungsgebieten eine kritische Masse an Konsumenten für Spezialgeschäfte hervorbringen kann.

3.2.2.2 Branchenspezifische Betriebstypensystematisierung am Beispiel Lebensmittelhandel

Im Folgenden werden die bereits systematisierten stationären Betriebstypen von einer branchenneutralen Analyse ausgehend auf den branchenspezifischen Lebensmittelhandel übertragen, da sich der japanische Einzelhandel nicht unabhängig von den Charakteristika der abgesetzten Waren (hier: Nahrungsmittel) verstehen lässt.¹¹³³

Der Lebensmitteleinzelhandel scheint aus verschiedenen Gründen als Beispielbranche besonders geeignet:¹¹³⁴ Erstens erzeugt der Absatz von Nahrungsmitteln den höchsten Branchenumsatz im Einzelhandel, sowohl in Japan als auch in anderen Industrieländern. Zweitens gehen die weltweit größten Einzelhandelskonzerne wie Wal-Mart, Carrefour oder Ito-Yokado mehrheitlich aus dem Handel mit Lebensmitteln hervor bzw. sind daran über diverse Betriebstypen umfangreich beteiligt.

Drittens spricht für eine Analyse der Lebensmittelbranche, dass diese besonders vielfältige Betriebstypen hervorbringt, vom „Tante-Emma-Laden“ bis zum Hypermarkt. In Japan umfassen diese Betriebstypen großflächige Konzepte wie Warenhäuser mit Flächen von 50.000 Quadratmetern, wovon allein ca. 2.000 Quadratmeter für Nahrungsmittel reserviert sind. Aber auch bei kleinen Betriebstypen, wie Convenience Stores mit einer geschätzten durchschnittlichen Fläche von 100 Quadratmetern, kommt die Bedeutung der Lebensmittelbranche für den Handel zum Ausdruck: In Japan gilt der Convenience Store wegen der hohen Umschlagshäufigkeit der dort geführten Artikel und Filialdichte als der umsatzstärkste Betriebstyp hinsichtlich des Absatzes von Nahrungsmitteln an Endverbraucher. Viertens ist die Nahrungs- und Genussmittelbranche für das Verständnis des japanischen Einzelhandels von großer Bedeutung, denn hier treten national geprägte Einzelhandelsstrukturen und Konsumgewohnheiten besonders deutlich hervor.

¹¹³³ „Not only is the theory [of distribution] relatively undeveloped, the phenomena are diverse...One cannot understand distribution apart from the characteristics of the product distributed.“ Miwa; Ramseyer: Japanese Distribution, S. 22.

¹¹³⁴ Vgl. Schmekel; Larke: Internationalization of Retail Operations in Japan, S. 9.

Die folgende Übersicht stellt branchenneutrale Betriebstypen des japanischen Einzelhandels den branchenbezogenen Konzepten des Lebensmittelhandels gegenüber.

Abbildung 39: Betriebstypen des japanischen Lebensmitteleinzelhandels

Betriebstypen im japanischen Lebensmitteleinzelhandel					
<u>Nr.</u>	<u>Übergreifende Bezeichnung für Japan nach METI</u>	<u>Verkaufsfläche (in qm) nach METI</u>	<u>Warengruppenanteil (in %) nach METI</u>	<u>Mitarbeiteranzahl nach METI</u>	<u>Bezeichnung für den Lebensmittelhandel nach deutscher Klassifikation</u>
1	Warenhaus (Department Store)	> 3.000	10-70 %	> 50	Warenhaus (mit Lebensmittelabteilung)
2	Kaufhaus (General Merchandise Store)	> 3.000	10-70 %	> 50	SB-Warenhaus
		< 3.000	10-70 %	> 50	Mittelgroßes Kaufhaus mit Lebensmittelsortiment
		> 1.000*	10-70 %	keine Angaben	Verbrauchermarkt
3	Fachmarkt (Specialty Retailer)	> 250	> 70 %	keine Angaben	Großer Supermarkt bzw. Lebensmittelmarkt
4	Convenience Store	> 30 und < 250	keine Angaben	< 50 **	Convenience Store
5	Fachgeschäft (Specialty Store)	< 250	> 90 %	< 50 **	Kleiner Supermarkt bzw. Lebensmittelgeschäft
		< 250	> 90 %	< 50 **	Lebensmittel-Discounter
6	Spezialgeschäft (Specialty Stores)	keine Angaben	> 50 %	keine Angaben	Lebensmittel-Spezialwarengeschäft (seltene Bez.)
		keine Angaben	> 50 %	< 50 **	„Tante-Emma-Laden“
7	Semi-Spezialgeschäft (Semi-Specialty Stores)	keine Angaben	keine Angaben	keine Angaben	In Deutschland nicht systematisiert
8	Sonstige Spezialgeschäfte (other retailer)	keine Angaben	< 50 %	< 50	In Deutschland nicht systematisiert
* = In Anlehnung an Flächenrestriktionen, die im novellierten Large-Scale-Retail-Location Law ausgewiesen werden. ** = Eigene Ergänzung als Richtwert..					

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1 f., und Distribution Economics Institute of Japan (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 38.

Während sich Warenhäuser und GMS in Japan durch den Servicegrad unterscheiden, sind Supermärkte und Lebensmittelspezialgeschäfte in erster Linie anhand der Verkaufsfläche, des

Anteils an Food- bzw. Non-Food-Artikeln¹¹³⁵ und dem Grad der Spezialisierung differenzierbar. Convenience Stores und Lebensmittel-Discounter fallen definitorisch in die Betriebstypenkategorie Fachgeschäft, stellen durch ihre Value Proposition („*Convenience*“ bzw. „*diskontiertes*“ Angebot) auf einer weiteren Merkmalsstufe für Japan spezifische Betriebstypen dar, die gesondert aufgeführt werden. Auf einzelne in der Tabelle genannte Merkmalsausprägungen wird in der nachfolgenden Analyse stationärer Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels eingegangen.¹¹³⁶

3.2.2.2.1 Warenhaus mit Lebensmittelsortiment in Japan

In Deutschland sind wenige Warenhäuser mit hochwertigen, exklusiven Lebensmittelabteilungen zu finden, die sich durch eine intensive Bedienung und Beratung der Kunden auszeichnen¹¹³⁷ Dazu gehört z. B. die Nahrungs- und Genussmittelabteilung im Kaufhaus des Westens in Berlin (KaDeWe) oder das Karsch-Haus in Düsseldorf. Obwohl eine Repositionierung deutscher Warenhäuser wie z. B. bei Galeria-Kaufhof stattfindet,¹¹³⁸ reichen die Lebensmittelangebote qualitativ und quantitativ nicht an die japanischer Warenhäuser heran.

Im Vergleich zu Deutschland wird in Japan der Einkauf von Delikatessen, Spezialitäten und hochwertigen Lebensmitteln in sog. „*Markthallen*“ in den Untergeschossen der Warenhausfilialen ermöglicht. Die meisten großen Warenhäuser bieten Nahrungs- und Genussmittel auf hohem Qualitäts- und Preisniveau, wobei Selbstbedienung die Ausnahme bildet. Die jeweilige Lebensmittelabteilung gliedert sich in verschiedene Verkaufszonen, beispielsweise Fisch, Fleisch und Wurstwaren oder Konfekt und Backwaren, einem klassischen Wochenmarkt ähnlich. In jeder dieser Zonen vermietet der Warenhausbetreiber kleine Flächen von ca. 15 Quadratmetern an Händler oder Hersteller, die ihre Spezialitäten feilbieten. Fest installierte Ladeneinrichtungen auf weitläufigen, oft mehrgeschossigen Ebenen dienen den Kunden zum Flanieren und Probieren¹¹³⁹ und ähneln einem überdimensionierten wohl organisierten Wochenmarkt auf gehobenem Niveau. Bereits getätigte Einkäufe können während des Besuchs anderer Wa-

¹¹³⁵ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 98.

¹¹³⁶ Da z. T. Überschneidungen zwischen branchenneutralen und -spezifischen Betriebstypen bestehen, wird lediglich auf solche Merkmale eingegangen, die für den japanischen Lebensmittelhandel charakteristisch sind.

¹¹³⁷ Anhand der veränderten Konzeption der Warenhäuser wird auch die definitorische Dynamik der Betriebstypensystematisierung erkennbar, denn ursprünglich waren Lebensmittelabteilungen ein charakterisierendes Merkmal von Warenhäusern.

¹¹³⁸ Vgl. Ronke: Konsumflaute zwingt Kaufhof neue Konzepte auf, S. 9.

¹¹³⁹ In Japan ist es üblich und weit verbreitet, dem potenziellen Kunden Proben oder kleine Häppchen von Nahrungs- und Genussmitteln ohne Kaufzwang anzubieten. Einige Ausländer in Japan nutzen dieses umfangreiche Angebot, um sich ungeniert an diversen Köstlichkeiten satt zu essen. Geboten ist in Japan allerdings: „*Nur probieren, wenn Interesse an der Ware besteht.*“ Würde sich die Mehrheit der Japaner nicht an diese ungeschriebene Regel halten, dann würde die japanische „*Probierkultur*“ vermutlich aus Kostengründen eingestellt.

renhausetagen in Schließfächern kostenlos zwischengelagert werden, getrennt nach Gefrier-, Kühl- und Trockensortiment.

Zwischenergebnis: Anhand ihrer Exklusivität, Größe und weiten Verbreitung lassen sich die Lebensmittelabteilungen bzw. –etagen japanischer Warenhäuser nicht mit deutschen gleichsetzen. Zum Beispiel hinsichtlich der Lebensmittelabteilungen wären deutsche Warenhäuser in Japan kaum konkurrenzfähig. Auch die von den Konsumenten erwarteten hohen Standards bei Warenqualität und Servicegrad (z. B. bei Bedienung oder Geschenkservice) und das suggerierte Image von Luxus und Einzigartigkeit würden die Betriebskalkulation von ausländischen Wettbewerbern erschweren. Wegen des vorangeschrittenen Betriebstypenlebenszyklus und sinkender Produktivitätskennzahlen¹¹⁴⁰ der Warenhäuser in Japan ist davon abzuraten, ausländische Warenhauskonzepte in den japanischen Markt zu übertragen.

3.2.2.2.2 General Merchandise Stores

Laut amtlicher japanischer Statistik werden anhand der Merkmale Bedienung und Verkaufsfläche „*General Merchandise Stores*“ (GMS) abgegrenzt. Der Unterschied von GMS im Vergleich zu Warenhäusern liegt in der stärkeren Betonung der Selbstbedienung. Der Unterschied von GMS im Vergleich mit anderen lebensmittelnahen Betriebstypen wird anhand größerer Verkaufsflächen deutlich. Weder im japanischen Sprachgebrauch¹¹⁴¹ noch in einschlägiger Literatur und Statistik¹¹⁴² wird eine eindeutige Differenzierung zwischen z. B. Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern bzw. Kaufhäusern vorgenommen.¹¹⁴³ Die uneindeutige Verwendung des Begriffes „*General Store*“ für verschiedene Betriebstypen führt daher zu Verwechslungen oder empirischen Erhebungsfehlern. Daraus folgt, dass ausländischen Einzelhändlern offizielles Datenmaterial (wie z. B. der Census of Commerce von METI) nicht gesondert über SB-Warenhäuser, Kaufhäuser mit Lebensmittelsortimenten oder Verbrauchermärkte zur Verfügung gestellt wird, da die aus deutscher Sicht unterschiedlichen Betriebstypen in Japan als GMS zusammengefasst werden. Die Einschätzung der Wettbe-

¹¹⁴⁰ Siehe zu rückläufigen Umsätzen, Standorten und Mitarbeiterzahlen von Warenhäusern die Angaben in Kapitel 3.2.2.1.1.

¹¹⁴¹ Japanische Verbraucher bezeichnen sowohl Lebensmittel-Supermärkte als auch Verbrauchermärkte mit dem Begriff „sûpa“.

¹¹⁴² Beispielsweise weist das METI im „Census of Commerce 2003“ lediglich die Kategorien „General Self-Service: Food“ sowie „Specialty Self-Service: Food“ auf. Die Beratungsfirma Sensu verweist in ihrer Datensammlung zwar auf das Differenzierungsproblem, löst es in ihrer eigenen Betriebstypensystematisierung allerdings ebenfalls nicht. Vgl. Sensu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 33 f. Das Distribution Economics Institute of Japan unterscheidet lediglich „Grocery Stores“ und sortimentspezifische Fachgeschäfte. Vgl. The Distribution Economics Institute of Japan (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 31.

¹¹⁴³ Vergleiche auch die Ausführungen über die Definition japanischer Kaufhäuser.

werbsituation wird dadurch, z. B. für den Markteintritt mit SB-Warenhäusern erschwert.

Da die Bezeichnung „*General Merchandise*“ vor dem Hintergrund einer in Deutschland gängigen Systematisierung unzureichend erscheint, wird an dieser Stelle versucht, die japanische Klassifikation zu detaillieren, anhand einer in Deutschland üblichen Abgrenzung. Der Betriebstyp General Merchandise Store wird hier unterschieden nach:

- Kaufhäusern mit Lebensmittelsortiment (als Einbranchen-Großbetrieb) und
- SB-Warenhäusern bzw. Verbrauchermärkten (hier abgegrenzt über unterschiedlich große Verkaufsflächen).

Die drei genannten Unterformen der Betriebstypenkategorie „*General Merchandise Store*“ werden im Folgenden gesondert erörtert, da sie trotz fehlender Unterscheidung in japanischen Veröffentlichungen sehr unterschiedliche Betriebstypenkonzepte darstellen.

3.2.2.2.3 Kaufhaus mit Lebensmittelsortiment

Ein Kaufhaus in Japan ist kaum mit deutschen Äquivalenten gleichzusetzen, weshalb im Folgenden einige Besonderheiten herausgestellt werden. Gemeinsam ist den Kaufhäusern sowohl in Deutschland als auch in Japan ihre Verwandtschaft zu den Warenhäusern. Das maßgebliche Unterscheidungskriterium besteht jedoch in der Sortimentszusammenstellung. Während Kaufhäuser grundsätzlich durch ein enges und tiefes, branchenbetontes Warenangebot gekennzeichnet sind, präsentieren Warenhäuser ihren Kunden eine sehr breite und zugleich tief gegliederte Auswahl über alle wesentlichen Warengruppen hinweg.¹¹⁴⁴

Japanische Kaufhäuser befinden sich in Japan meist nicht in Stadtrandlagen bzw. Industriegebieten, sind in der Regel mehrstöckig aufgebaut und oft in der Nähe von Bahnhöfen oder Stadtzentren angesiedelt.

Kaufhäuser dürfen (laut der offiziellen METI-Definition für GMS) nicht mehr als 70 % Nahrungs- und Genussmittel bezogen auf ihr Gesamtsortiment führen und unterscheiden sich durch dieses Merkmal nicht von Verbrauchermärkten, allerdings von Lebensmittel-Supermärkten. Zum Vergleich: Supermärkte müssen mit der Warengruppe „*Nahrungs- und Genussmittel*“ einen Mindestanteil von 70 % am Gesamtumsatz erwirtschaften. Nach der Definition des METI werden Kaufhäuser mit über 3.000 und unter 3.000 Quadratmetern katalogisiert, so dass grundsätzlich große und mittlere Kaufhäuser unterschieden werden können.¹¹⁴⁵

¹¹⁴⁴ Vgl. Falk; Wolf: Handelsbetriebslehre, S. 221.

¹¹⁴⁵ METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1.

Die Lebensmittelabteilungen von Kaufhäusern befinden sich meist im Erdgeschoss der Ladenlokale und sind durch das Selbstbedienungsprinzip organisatorisch ähnlich den Supermärkten gegliedert und bestückt. Im Sortiment werden Lebensmittel angeboten, auch hier nehmen Frischeprodukte einen Großteil innerhalb der Warengruppe ein. Das Preisniveau liegt unterhalb des gehobenen Warenhauspreisgefüges und kann mit den Preisklassen von Supermärkten verglichen werden. Typisch für japanische Kaufhäuser wie Ito-Yokado oder Olympic ist die Verteilung von Kassen an verschiedenen Stellen im Laden anstatt in einer begrenzenden Kassenzone, wie etwa im Verbrauchermarkt.

Im Vergleich zu deutschen verfolgen japanische Kaufhausbetreiber eine differenzierte Ausgestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums. Beispielsweise erscheinen Gänge und Regale in japanischen Märkten wesentlich niedriger. Auch die Atmosphäre wirkt durch die akustische Untermalung an vielen Warenpräsentationen (z. T. durch aufgestellte CD-Spieler) hektischer und lauter. Japanische Sortimente unterscheiden sich vor allem durch das breite Frischeangebot an Fisch, Fleisch, Obst und Gemüse. Aber auch die starke Präsenz bekannter japanischer Marken und das weitgehende Fehlen von Eigenmarken¹¹⁴⁶ ist auffällig. Außerdem entstehen wegen kleinerer Gebinde und Packungsgrößen mehr Regalplätze und Frontstücke als in einem gleichgroßen deutschen Handelsmarkt.

Bislang konnten Kaufhäuser in einem relativ entspannten Wettbewerbsumfeld eine Art Monopolstellung nutzen und damit den Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen weitgehend ausblenden. Die fehlende Dynamik wird vor allem darauf zurückgeführt, dass bis in die späten 90er-Jahre die Eröffnung neuer großflächiger Betriebstypen durch das Large-Scale-Retail-Location Law beschränkt wurde. Diese Wettbewerbssituation führte dazu, dass zahlreiche Kaufhäuser fast identische Waren und Dienstleistungen angeboten und sich auch in der Gestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums nicht wesentlich voneinander unterschieden haben. Der fehlende Wettbewerbsdruck wirkte wie eine „Narkose“ auf die Kaufhausbetreiber.

Inzwischen sind die japanischen Kaufhäuser jedoch durch sich ändernde Konsumentenbedürfnisse und den Markteintritt ausländischer Verbrauchermarktbetreiber einem schärferen Wettbewerb und damit Wandlungsdruck ausgesetzt. Zukünftig ist davon auszugehen, dass sich die Kaufhäuser nach dem Vorbild der Facheinzelhändler zunehmend auf noch enger gefasste Warengruppen konzentrieren oder sich in Richtung SB-Warenhäuser und Verbrau-

¹¹⁴⁶ Siehe hierzu auch das Kapitel über Markierungsstrategien in Kapitel 2.2.2.2.3.2. und über das Markenbewusstsein japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.4.

chermärkte mit breiteren Sortimentsdimensionen entwickeln werden. Wie zuverlässige Informationen beteiligter Fachleute belegen, hat Ito-Yokado beispielsweise auf den Markteintritt von Carrefour frühzeitig reagiert, mit Hilfe europäischer Berater eigene Verbrauchermarktkonzepte entwickelt und seit dem Jahr 2000 implementiert.

Viele der bestehenden japanischen Kaufhäuser sind Tochterunternehmen von Einzelhandelskonzernen wie Ito-Yokado, Aeon oder Life Corporation. Allerdings verfügt kein Betreiber über ein nationales Filialnetz, vielmehr dominieren einzelne Verbrauchermärkte auf regionaler Ebene, was sie ebenfalls wesentlich von Konzepten wie Kaufhalle oder Woolworth in Deutschland unterscheidet.

Im Großraum Tokio dominieren z. B. vier große Kaufhaus-Betreiber: Ito-Yokado, Aeon-Jusco, Seiyu (Beteiligung von Wal-Mart) und Olympic. Fast alle der genannten Handelsunternehmen verfügen zwar über Filialstandorte in Tokio oder weiteren Ballungsräumen, aber kein Filialnetz besteht landesweit. Gründe hierfür sind u. a. in der niedrigen Unternehmenskonzentration und in den hohen logistischen Anforderungen (z. B. an unterschiedliche Klimazonen) zu suchen. Es ist durch zuverlässige Informationen beteiligter Fachleute davon auszugehen¹¹⁴⁷, dass es in den nächsten Jahren zu einer verstärkten Unternehmenskonzentration und Konsolidierung des Kaufhaus-Marktes bei gleichzeitiger Ausdehnung der Filialnetze auf Landesebene kommen wird. D. h., langfristig wird der Kaufhaus-Markt in Japan auf einige wenige Betreiber aufgeteilt sein, die sich durch geographische Ausdehnung ein nationales Filialnetz aufbauen.

Ein Unternehmen, das u. a. wegen seiner Kaufhäuser dem Wettbewerb nicht standhalten konnte, ist Daiei. Wegen der hohen Verschuldung wurden dem Konzern von sechs führenden Banken und durch die Unterstützung des japanischen Wirtschaftsministeriums im Jahr 2002 bereits 520 Milliarden Yen (fast 3,8 Milliarden Euro) und 2003 weitere 23 Milliarden Yen (ca. 167 Millionen Euro) erlassen.¹¹⁴⁸ Ein weiteres Beispiel für die Konsolidierung im japanischen Kaufhaus-Markt ist Seiyu. Unter anderem durch die hohe Verschuldung war es im Jahr 2002 für Wal-Mart möglich, sukzessive eine ausbaufähige Mehrheitsbeteiligung in Form von Aktienoptionen zu erwerben.¹¹⁴⁹

Hervorzuheben bleibt hier, dass die Seiyu-Kaufhaus-Konzepte nicht mit den international be-

¹¹⁴⁷ Da Kaufhäuser in Japan zusammen mit SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten als GMS erfasst werden, liegen kaum Fakten wie die Höhe der Umsätze, die Anzahl der Beschäftigten oder der Filialen vor.

¹¹⁴⁸ Vgl. o. V.: Next up for Daiei, o. S.

¹¹⁴⁹ Vgl. o. V.: Wal-Mart lands lion's share of Seiyu, o. S.

stehenden Verbrauchermärkten von Wal-Mart in Verbindung gebracht werden können.¹¹⁵⁰ Daher bleibt abzuwarten, wie Wal-Mart die Kaufhäuser und Einkaufszentren der Seiyu-Gruppe in sein Portfolio internationaler Geschäftsmodelle integrieren wird.

Zwischenergebnis: Experten schätzen,¹¹⁵¹ dass nur Aeon und Ito-Yokado als Handelskonzerne mit Kaufhauskonzepten sich langfristig im Markt halten können, ggf. durch eine Quersubventionierung über ihre übrigen Betriebstypen wie z. B. Convenience Stores, die dem Markt besser angepasst sind als traditionelle Kaufhäuser. Langfristig werden traditionelle Kaufhäuser aus dem japanischen Markt verdrängt werden, sie spielen im Hinblick auf Internationalisierungsentscheidungen nur eine untergeordnete Rolle.

3.2.2.2.4 SB-Warenhaus und Verbrauchermarkt

Ein internationaler Betreiber von SB-Warenhauskonzepten in Japan war bis vor kurzem der französische Konzern Carrefour mit acht Filialen in Japan.¹¹⁵² Inzwischen sind die Carrefour-Filialen an die japanische Aeon Gruppe verkauft worden.¹¹⁵³ Ito-Yokado konkurriert mit dem Konzeptneuling „Max Valu“, wobei die Differenzierung zwischen SB-Warenhaus und großflächigem Supermarkt schwerfällt, da nach Schätzungen etwa 75 % des Sortiments aus Nahrungsmitteln bestehen (laut der METI-Systematisierung hat ein Supermarkt über 70 % und ein SB-Warenhaus als Untergruppe der GMS 10-70 % Lebensmittelanteile am Sortiment).

Die Betriebstypen Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus (SBW) definieren sich durch ein umfangreiches Sortiment an Nahrungs- und Genussmitteln, flankiert durch Non-Food-Artikel des kurz- bis mittelfristigen Bedarfs, die im Unterschied zum Lebensmittelsortiment der Kaufhäuser meist breit und nur wenig tief gegliedert sind.¹¹⁵⁴ Charakteristisch für SBW und Verbrauchermärkte ist außerdem eine aggressive Preispolitik bei weitgehender Selbstbedienung der Kunden sowie Ladenlokalen mit keinen oder nur wenigen Stockwerken und Standorten auf der „grünen Wiese“. Der Unterschied zwischen SBW und Verbrauchermärkten besteht grundsätzlich in der Größe der Verkaufsfläche, weshalb beide Betriebstypen an dieser Stelle gemeinsam behandelt werden.

¹¹⁵⁰ Im Frühjahr 2004 wurde beispielsweise der erste Seiyu-Standort in Shizuoka nach dem Vorbild von Wal-Mart-Vertriebskonzepten in einem neuen Einkaufszentrum eröffnet. Die Gesamtfläche wird mit 14.000 Quadratmetern angegeben, mit 8.000 Quadratmetern Verkaufsfläche und 580 Parkplätzen. Das Warenangebot schließt breit gefächert sowohl Bekleidung als auch Heimwerkerartikel und Nahrungsmittel ein. Vgl. o. V.: Wal-Mart Tochter Seiyu plant Outlet Center in Japan, o. S.

¹¹⁵¹ Siehe hierzu die Liste befragter Handelsexperten für Japan im Anhang.

¹¹⁵² Vgl. Carrefour (Hrsg.): Locations, o. S.

¹¹⁵³ Vgl. Shriver; Humbert: Aeon acquires Carrefour Japan, S. 1.

¹¹⁵⁴ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 98.

Über das Merkmal „*Fläche*“ kann keine Abgrenzung zwischen den weiteren Betriebstypen vorgenommen werden, da das METI lediglich GMS mit mehr als 3.000 qm Fläche hervorhebt und keine weitere Unterscheidung vornimmt.¹¹⁵⁵ An dieser Stelle wird daher versucht, wegen der Verwandtschaft zum SBW eine Abgrenzung des „*Verbrauchermarktes*“ über eine quantitative Klassifizierung zu erreichen, damit die Wettbewerbssituation und Lebenszyklusphase der Betriebstypen in Japan erfasst werden kann. Eine Möglichkeit besteht darin, sich an der japanischen Gesetzgebung zu orientieren. Die maßgebliche Vorschrift stellt das novellierte „*Large Scale Retail Location Law*“ dar, welches die Ansiedlung großflächiger Handelsbetriebe mit mehr als 1.000 Quadratmetern Fläche reglementiert.¹¹⁵⁶

Das Large-Scale-Retail-Location Law lässt sich in etwa mit § 11 der deutschen Baunutzungsverordnung oder dem Loi Royer in Frankreich vergleichen.¹¹⁵⁷ Ein weiterer Richtwert zur flächenbezogenen Abgrenzung von Kaufhaus und Verbrauchermarkt kann durch den Rückgriff auf Definitionen deutscher und europäischer Handels- bzw. Forschungsinstitute ermittelt werden: Hier werden für Verbrauchermärkte Verkaufsflächen von 800 bis 1.500 Quadratmetern angegeben.¹¹⁵⁸ Im Folgenden wird dann von einem Verbrauchermarkt gesprochen, wenn dieser über 1.000 Quadratmeter Verkaufsfläche misst.

Neben seiner Größe kennzeichnen die Lage und die Gestaltung des Standortes den Verbrauchermarkt. Verbrauchermärkte werden, im Gegensatz zu japanischen Kaufhäusern, meist ebenerdig oder mit nur wenigen Stockwerken konzipiert. Durch eine verkehrsgünstige Lage, ausreichend kostenlose Parkplätze und ein umfassendes Sortiment bieten Verbrauchermärkte den Kunden die Möglichkeit zum „*One-Stop-Shopping*“.

SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte sind in Japan erst seit kurzem präsent und noch selten zu finden. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass in der Vergangenheit die „*General Merchandise Stores*“ im Stil von Kaufhäusern deren Position eingenommen haben. Andererseits gilt das Konzept der SBW und Verbrauchermärkte in Japan als relativ innovativ und daher noch in der Wachstumsphase. Daraus folgt, dass sich SB-Warenhauskonzepte, die be-

¹¹⁵⁵ Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1.

¹¹⁵⁶ In den sechs größten Städten Japans liegt die zulässige Verkaufsfläche bei 3.000 Quadratmetern. Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1.

¹¹⁵⁷ Für eine Übersicht von rechtlichen Standortentwicklungsbeschränkungen in verschiedenen Ländern siehe Davies: Planning policy for retailing, S. 82 f. Für japanspezifische Ausführungen vergleiche Tajima: Die Distributionspolitik als Teil der Wirtschaftspolitik, S. 259 ff.

¹¹⁵⁸ Beispielsweise wird in der amtlichen Statistik der Bundesrepublik Deutschland die Verkaufsfläche von Verbrauchermärkten mit 1.000 Quadratmetern angegeben. Das Europäische Handelsinstitut geht von 1.500 Quadratmetern aus. In internationalen Erhebungen der Panelforschung wird mit 800 Quadratmetern Flächenabgrenzung gearbeitet. Vgl. Institut für Handelsforschung (Hrsg.): Katalog E, S. 46.

reits auf anderen Märkten erfolgreich etabliert wurden, grundsätzlich als Geschäftsmodelle für den Markteintritt in Japan eignen.

Die bislang geringe Verbreitung und unzureichende Differenzierung von SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten ist ein Grund dafür, dass deren Umsätze statistisch nicht gesondert erfasst werden, sondern in die übergreifende Kategorisierung der General Merchandise Stores eingehen.

Zwischenergebnis: Da SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte erst seit dem Jahr 2000 durch nationale und internationale Handelskonzerne Verbreitung finden, kann konstatiert werden, dass sie sich noch auf dem Weg in die Wachstumsphase ihres Lebenszyklus befinden.¹¹⁵⁹ Auch der (noch) geringe Konkurrenzdruck bedeutet für ausländische Handelsunternehmen, dass die Betriebstypenwahl bei der Planung des Markteintritts¹¹⁶⁰ nach Japan für die Geschäftsmodelle SB-Warenhaus oder Verbrauchermarkt spricht. Warum und wie internationale Handelsunternehmen großflächige Vertriebskonzepte des Lebensmittelhandels an japan-spezifische Marktbedingungen anpassen sollten, wird in Kapitel fünf mittels eines japanspezi-fischen Planungsprofils gezeigt.

Exkurs: Großhandel nach dem Residenzprinzip

Neben den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten als großflächige Betriebstypen des lebensmittelnahen Einzelhandels sind außerdem Mischformen bzw. Betriebstypen des Großhandels für das Verständnis japanischer Handelsmarktspezifika erwähnenswert.

Betriebstypen des Residenzhandels, die theoretisch sowohl der Betriebsform Großhandel als auch der Betriebsform Einzelhandel zugerechnet werden können, sind in Japan allerdings (noch) selten. Der derzeit einzige Betreiber eines derartigen Mischbetriebs ist die US-amerikanische Firma Costco, die weitgehend auf eine Trennung zwischen Groß- und Einzelhandel verzichtet. Costco betreibt seit 2000 acht Filialen in Japan.¹¹⁶¹ Die Verkaufsflächen dieser Märkte liegen bei über 3.000 Quadratmetern, das Sortiment erstreckt sich über jeweils eine Ebene Food und Non-Food. Es besteht aus überwiegend großen Gebinden oder Artikeln, die zu einem Teil der Warengruppe Nahrungs- und Genussmittel zugeordnet werden können. Zum anderen Teil besteht das Sortiment im Non-Food-Bereich aus Bekleidung, Freizeit- und

¹¹⁵⁹ Auf Entwicklungsphasen der Internationalisierung mit Bezug auf großflächige Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels wird in Kapitel 4.1.4 näher eingegangen.

¹¹⁶⁰ Siehe hierzu die Ausführungen über die Wahl eines exportfähigen Betriebstypen im Rahmen von Markteintrittsentscheidungen in Kapitel 2.2.2.2.1.1.

¹¹⁶¹ Vgl. Costco (Hrsg.): Japan, o. S.

Sportartikeln, Haushaltswaren und Kosmetik. Viele Artikel sind „*Signature*“-Eigenmarken der Firma Costco. Ein für Japan relativ niedriges Preisniveau kann unter anderem durch den Einsatz von Eigenmarken erzielt werden, so dass zusätzlich zu Geschäfts- auch zahlreiche Privatkunden angezogen werden. Es wird geschätzt, dass Costco anfangs ca. 70 % der angebotenen Waren direkt von Herstellern bezogen hat, inzwischen sollen sogar 86 % der Artikel ohne Großhandelsintervention geliefert werden.¹¹⁶²

Da die Mengeneinheiten oder Packungsgrößen über denen von japanischen Durchschnittsverbrauchern liegen, kaufen viele Kunden zusammen mit Freunden oder Nachbarn ein und teilen die Waren nach dem Kauf untereinander auf. Um bei Costco einkaufen zu können, müssen alle Kunden - ob Privat- oder Geschäftskunden - einen Mitgliedsausweis erwerben. Dieser berechtigt für etwa 4.000 Yen Privatkunden zum Einkauf. Geschäftskunden erhalten gegen eine höhere Gebühr u. a. die Möglichkeit, täglich ab 6 Uhr einkaufen zu können, während die Privatkunden erst ab 9 Uhr in das Geschäft eingelassen werden. Wegen seines Formats und der Öffnung für Privatkunden konkurriert Costco mit Verbrauchermärkten wie Ito-Yokado.

Die „*Cash & Carry*“-Märkte der Metro Group fallen in die Kategorie „*Selbstabhol-Großhandel*“ und unterscheiden sich von den Costco-Märkten dadurch, dass Privatkunden der Zugang verwehrt wird. Dadurch sind die Filialen ausschließlich dem Großhandel zuzurechnen und unterliegen anderen Gesetzen und Verordnungen¹¹⁶³ als der Einzelhandel.

Wie aus zuverlässigen Informationen beteiligter Fachleute deutlich wurde,¹¹⁶⁴ erkennen Manager der Metro Group die Konzepte von Costco nicht als Konkurrenz an. Dazu ist anzumerken, dass die Konkurrenz nicht über die Betriebsform, sondern über den relevanten Markt zu definieren ist. Deshalb empfiehlt es sich, von einer Wettbewerbssituation zwischen Costco und Metro Cash & Carry zu sprechen. Gründe hierfür sind die fast identischen Vertriebskonzepte (Abholgroßhandel) auf etwa gleich großen Verkaufsflächen, die ähnliche Zielgruppen über den Einsatz eines gleichartigen absatzpolitischen Instrumentariums ansprechen. Aus Sicht der Verbraucher liegen die wesentlichen Vorteile in der Öffnung auch für nichtkommerzielle Kunden, den dadurch zum Teil niedrigen Großhandelspreisen und dem großen Angebot westlicher, d. h. für Japaner zum Teil exotischer Sortimente.

¹¹⁶² Vgl. Takahashi Seminar (Hrsg.): Foreign Grocery Retailers in Japan, S. 1 ff.

¹¹⁶³ Zu sektoreenneutralen rechtlichen Marktzugangsverordnungen und Instanzen siehe Menkhaus: Die rechtliche Bewältigung von Marktzugangsproblemen, S. 121 ff.

¹¹⁶⁴ Siehe hierzu die Angaben zu befragten Handelsexperten im Anhang.

3.2.2.2.5 Lebensmittel-Supermarkt

Zu Fachgeschäften aus der Lebensmittelbranche gehören neben Lebensmittel-Discountern¹¹⁶⁵ und Convenience Stores¹¹⁶⁶ hauptsächlich traditionelle Lebensmittel-Supermärkte.

In offiziellen Statistiken wird immer dann von Supermärkten gesprochen, wenn der Gesamtumsatz zu mehr als 70 % aus einer Warengruppe besteht, Selbstbedienungskonzepte genutzt werden¹¹⁶⁷ und die Verkaufsflächen sich über mindestens 250 Quadratmeter erstrecken.¹¹⁶⁸ Im Folgenden wird von der in Deutschland üblichen Begriffsbestimmung ausgegangen, nach der ein Supermarkt sich über die Fläche, Selbstbedienung, das umfangreiche Lebensmittelsortiment sowie ein geringes Non-Food-Sortiment bestimmen lässt.¹¹⁶⁹ METI verzeichnet Supermärkte unter dem Begriff „*Specialty Merchandise Stores – Food*“, die von bzw. bis 250 Quadratmeter als große respektive kleine Supermärkte bezeichnet werden.¹¹⁷⁰ Ähnlich wie in Deutschland¹¹⁷¹ liegen Supermarkt-Standorte in Japan vorwiegend in Stadt- und Wohnlagen, da sie sich als Nahversorger durch Frischekonzepte profilieren können.

Der Betriebstyp Supermarkt erzielte laut METI im Jahr 2002 einen rückläufigen Umsatz mit fast 16 Billionen Yen (etwa 111 Mrd. Euro), einer Gesamtzahl von 17.692 Geschäftseinheiten, 16 Millionen Quadratmetern Verkaufsflächen und fast 783.000 Mitarbeitern.¹¹⁷²

Japanische Supermärkte zeigen sich als auf höchst unterschiedlichem Niveau fortentwickelt, da viele verschiedene Varianten des Betriebstyps im Markt vorhanden sind. Beispielsweise kann man in Japan moderne Supermärkte mit höchstem technischem Anspruch finden, die „*functional food*“ mit digitalen Preisschildern auszeichnen oder am Ausgang Mikrowellen und Wasserkocher für erworbene Snacks bereitstellen.¹¹⁷³ Diesen innovativen Händlern stehen beispielsweise traditionelle Händler mit relativ ineffizienten, althergebrachten Beschaffungs- und Absatzmethoden gegenüber.

Der Wettbewerb zwischen japanischen Supermärkten hat sich in den letzten Jahren verschärft, so dass Betreiber versuchen, dem Konkurrenzdruck durch großflächigere Ladenlokale als bis-

¹¹⁶⁵ Siehe hierzu den nachfolgenden Abschnitt 3.2.2.2.6 über Lebensmittel-Discounters in Japan.

¹¹⁶⁶ Siehe hierzu den übernächsten Abschnitt 3.2.2.2.7 über Convenience Stores in Japan.

¹¹⁶⁷ Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1 f.

¹¹⁶⁸ Vergleiche zur Flächenabgrenzung von Supermärkten auch die Ausführungen zur Bestimmung von Verbrauchermärkten.

¹¹⁶⁹ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 98.

¹¹⁷⁰ Vgl. METI (Hrsg.): Sales form classification, S. 1.

¹¹⁷¹ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 98.

¹¹⁷² Vgl. METI (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales form, S. 16 f.

¹¹⁷³ Die Supermarktkette Food-Ex verfügt über ein innovatives Waren- und Dienstleistungsangebot, beispielsweise in ihrer Filiale in Tokios Bezirk Akasaka.

lang zu begegnen. Umsatzzuwächse sind daher in der Vergangenheit nur durch massive Expansion, nicht durch höhere Umsätze in den bestehenden Filialen erreicht worden.¹¹⁷⁴ Erst in letzter Zeit beginnen einige Unternehmen, ihre bisherigen Supermarktkonzepte zu restrukturieren, anstatt auf reine Flächenausweitung zu setzen. Beispielsweise hat Maruetsu begonnen, differenzierte Supermärkte in urbanen Zentren zu eröffnen, die auf frische Nahrungs- und Genussmittel mit hohem Convenience-Anteil sowie Waren des täglichen Bedarfs abzielen. Die Entwicklung der Supermärkte in Innenstadtlagen steht in direktem Zusammenhang mit dem enormen Verfall der Grundstückspreise seit den 90er Jahren und den positiven Investitionsmöglichkeiten durch sehr niedrige Zinsen auf dem japanischen Kapitalmarkt. Außerdem ist davon auszugehen, dass die Supermärkte bei der Besetzung attraktiver Standorte der nationalen und vor allem der internationalen Konkurrenz zuvorkommen wollen.

Die Aeon-Gruppe verlässt mit ihrem neuen Max-Valu-Konzept den klassischen Supermarktbereich und diversifiziert ihr Konzept durch eine Positionierung zwischen Verbrauchermarkt und Convenience Store. Die Mehrzahl der Filialen ähnelt in Struktur und Erscheinungsbild den Verbrauchermärkten. Sie sind nach Schätzungen weniger als 2.000 Quadratmeter groß, aber mehr als drei Viertel des Sortiments bestehen aus der Warengruppe Nahrungs- und Genussmittel. Es wird davon ausgegangen, dass sie sich informationstechnisch und logistisch an den effizienten Prozessen der japanischen Convenience Stores orientieren. Diesen Wissensvorsprung kann die Aeon-Gruppe für Max-Valu durch ihr Know-how aus ihren Convenience Stores „*Mini-Stop*“ erreichen.

Trotz des positiven, aber abnehmenden Wachstums scheint die Modernisierung der Supermärkte in Japan, bis auf wenige Ausnahmen, der Entwicklung in anderen Industrienationen hinterherzuhinken. Einerseits kann vermutet werden, dass die Modernisierung des japanischen Lebensmittelhandels auf Grund niedriger Brutto-Handelsspannen im Vergleich zu anderen Branchen in den Hintergrund getreten ist.¹¹⁷⁵ Andererseits heißt es, dass die Ursachen der schleichenden Entwicklung bei den Interessengruppen des relativ starren Distributionssystems

¹¹⁷⁴ Vgl. Bosse: Preisbewusstsein oder Luxusboom?, S. 159.

¹¹⁷⁵ Beispielsweise fällt der „*Operating Profit to total Sales*“, also der relative Vorsteuergewinn in Abhängigkeit vom Umsatz (d. h. rechnerisch Umsatz – Einstandskosten – Variabler Kosten – Fixkosten = Gewinn vor Steuern, ausgedrückt in % vom Umsatz (auch EBIT = Earnings before Profit, Interest and Taxes)), niedriger aus als bei deutschen Unternehmen. Die Japan Self-Service Association gibt ihre Operating Margin mit 1,56 % an, bei deutschen Unternehmen wird mit 2 bis 4 % gerechnet. Vgl. Japan Self-Service Association (Hrsg.): 39th Member's Annual Survey, o. S., zitiert bei: Distribution Economics Institute of Japan (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 48, und Elfers. Keine Entwarnung in Sicht. Lebensmittelzeitung, S. 53 f.

zu finden sind.¹¹⁷⁶

- Die Nahrungs- und Genussmittelhersteller in Japan kontrollieren weitgehend die Absatzkanäle.
- Der politische Einfluss japanischer Bauern hemmt den Modernisierungsprozess.
- Der Großhandel von verderblichen Waren läuft über zentralisierte, archaische Großhandelsysteme und –märkte.
- Umsatzstarke, mächtige Großhändler bestimmen das Warenangebot.

Der Supermarkteinzelhandel gilt in Japan als unterentwickelt, denn der gesamte japanische Markt wird durch eine Vielzahl überregional und regional eigenständig arbeitender Supermärkte und nicht von wenigen großen Filialisten wie in Deutschland beherrscht. Landesweite Filialnetze wie bei Warenhäusern sind in der japanischen Supermarktwirtschaft nicht existent. Die meisten Konsumenten kennen daher oft nur ihren lokalen Supermarkt oder ggf. eine überregionale vertretene Filiale.

Die drei umsatzstärksten Supermarktbetreiber in Japan sind: Life Corporation aus der Region um Osaka, Maruetsu (deren Hauptanteilseigner ist Marubeni) und Tokyo Store aus der Region Tokio/Yokohama.¹¹⁷⁷ Durch eine starke Regionalisierung dominieren national unbekannte Unternehmen, die sich meist untereinander in Einkaufsgemeinschaften zusammengeschlossen haben, den Supermarktsektor. Beispielsweise haben zahlreiche Supermarktfilialisten ihre Zentralen und Wirkungsbereiche außerhalb der Ballungszentren Tokio und Osaka. Regionale Einzelhändler (etwa aus Hokkaido) sind im Wettbewerb stark vertreten und bedrängen Handelskonzerne wie Aeon oder Sumitomo, die als Supermarktbetreiber unter den Namen Max Value bzw. Summit/Mammy Mart auftreten.

Zwischenergebnis: Wegen der starken Fragmentierung wird davon ausgegangen, dass zukünftig finanzstarke Unternehmen versuchen werden, kleinere regionale Filialisten aufzukaufen, um ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit durch entstehende Skaleneffekte zu erhöhen, wie es bereits durch die Akquisition von „C Two Network“ durch Tesco erfolgt ist. Diese Konzentrationstendenz wird in den nächsten Jahren vermutlich auch zu zahlreichen Geschäftsschließungen kleinerer, inhabergeleiteter Supermarkt-Unternehmen führen.

Für ausländische Einzelhandelsunternehmen ergeben sich im Zeitablauf gemäß dem Betriebs-typenlebenszyklus unterschiedliche große Lücken bzw. Gelegenheiten für einen Eintritt in den

¹¹⁷⁶ Siehe z. B. Nishimura; Tachibana; Tsubouchi,: The evolution of the Japanese distribution structure, S. 24 ff. oder Schuster; Hayes; Nishimura.: Changes in Japanese Grocery Distribution, S. 13 ff.

japanischen Markt. Da sich das Supermarktsegment in Japan im Umbruch befindet, ohne dass bislang national dominante Supermarktketten aufgebaut wurden, besteht für ausländische Unternehmer ein geeignetes und genügend großes Zeitfenster zum Markteintritt mit Supermarktkonzepten. Im Hinblick auf die Konzentration und nationale Konsolidierung erscheint es für Betreiber internationaler Supermärkte bzw. großflächige Lebensmittelhändler geboten, die Markterschließung mit japanischen Partnern zu planen. Erfolgsentscheidend wird dabei sein, wie die im Heimatmarkt bewährten Betriebstypen an den japanischen Markt angepasst werden sollten, denn Supermärkte mit ihren hohen Lebensmittelanteilen am Sortiment müssen stärker auf die (regional unterschiedlichen) Bedürfnisse und Einkaufsgewohnheiten der japanischen Konsumenten abgestimmt werden als andere Betriebstypen.¹¹⁷⁸

3.2.2.2.6 Lebensmittel-Discounter

Discounter sind Handelsunternehmen, die das Diskontprinzip (sog. „*Discounting*“) stringent umsetzen. Discounting wird als strategisches Marketingkonzept verstanden, das sich auf zahlreiche Typen und Formate von Handelsunternehmen anwenden lässt.¹¹⁷⁹ Allgemein stehen traditionelle Diskontprinzipien für konsequentes Trading down, indem Kosten und Preise auf ein Minimum reduziert werden, während Waren und Dienstleistungen rationalisiert angeboten werden. Discounting beruht auf drei Prinzipien:¹¹⁸⁰

1. flache und enge Sortimente, die auf die zentralen Bedürfnisse der Konsumenten beschränkt sind (sog. „*Schnelldreher*“),
2. Preisvorteile, die Kunden als dominant und langfristig bezeichnen würden und
3. konsequente Kostenführerschaft.

Da Kosten- und Preisführerschaft eng miteinander verbunden sind, wird bei effektivem Discounting Preisführerschaft vorausgesetzt. Der wesentliche Faktor hinter einer aggressiven Niedrigpreisstrategie ist ein artikelspezifisch hohes Absatzvolumen (sog. „*Schnelldreher*“ oder „*FMCG*“¹¹⁸¹), beruhend auf intensiver Einkaufsfrequenz der Kunden und kurzen Umschlagsintervallen attraktiver Sortimente.¹¹⁸² Aus diesen Gründen wird Discounting in den meisten Fällen nur von umsatzstarken Einzelhandelsunternehmen mit einer kritischen Masse von Umsatz- und Einkaufsvolumina bei einem ausreichend großen Filialnetz umgesetzt. Da-

¹¹⁷⁷ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 108.

¹¹⁷⁸ Zur japanspezifischen Planung bzw. zu Handlungsanweisungen für großflächige Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels siehe Kapitel 5.2.

¹¹⁷⁹ Vgl. Barth; Schmehl: The changing role of German hard discount store formats, S. 41 ff.

¹¹⁸⁰ Vgl. Diller: Discounting: Erfolgsgeschichte oder Irrweg?, S. 351 ff.

¹¹⁸¹ Das englischsprachige Akronym „*FMCG*“ steht für Fast-Moving Consumer Goods.

¹¹⁸² Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 98.

durch werden außerdem geringe Fixkosten, Skaleneffekte und kurze Cash-to-Cash-Perioden ermöglicht.

Discounter sind über alle Branchen hinweg vertreten, in Japan sind Discounter beispielsweise in der Konsumgüterelektronik- oder Herrenoberbekleidungs-Branche zu finden.¹¹⁸³ An dieser Stelle wird allerdings exemplarisch nur auf den Bereich Lebensmittel eingegangen.

Unter dem Begriff „*Lebensmittel-Discounter*“ werden diejenigen diskontierenden Betriebstypen zusammengefasst, die ihren Warengruppenschwerpunkt auf Nahrungs- und Genussmittel gelegt haben. In der Praxis verschwimmen die Grenzen zwischen den Betriebstypen, und eine genaue Zuordnung bleibt oft problematisch, vor allem, weil der Begriff „*Discounting*“ nicht nur im japanischen, sondern auch im englischen Sprachgebrauch anders verstanden wird als im deutschsprachigen Raum. Beispielsweise wird in den USA bereits bei EDLP¹¹⁸⁴-Konzepten von Discounting gesprochen, die deutsche Definition geht mit dem Sortimentsbezug darüber hinaus. In Japan werden Discounter mit niedriger Qualität verbunden, ähnlich dem Discount-Verständnis deutscher Endverbraucher in den 1970er Jahren.

Umsätze von Discountern im Allgemeinen und von Lebensmittel-Discountern im Besonderen werden in den offiziellen Statistiken des METI nicht gesondert erfasst, sondern den Fachmärkten und -geschäften zugeordnet. Dies ist verständlich, wenn man bedenkt, dass Lebensmittel-Discounter in Japan bisher keine bedeutenden Umsätze erzielen konnten¹¹⁸⁵ und Verbraucher eine „*hohe Qualität zu angemessenen Preisen*“ verlangen.¹¹⁸⁶ Aus Statistiken des Einzelhandelsinstitutes DEIJ lässt sich eine ähnlich geringe Verbreitung ableiten: Im Jahr 2000 waren die fünf umsatzstärksten Discounter (The Daiei, Daikuma, Mr. Max, Don Quijote und Rogers) mit insgesamt nur 140 Geschäftsstätten in Japan vertreten.¹¹⁸⁷ Eine Trennung nach Branchen (wie z. B. Lebensmittel) erfolgt nicht.

Japanische Lebensmittel-Discounter unterscheiden sich von gleichnamigen Betriebstypen im deutschen Markt. Lebensmittel-Discounter in Japan lassen sich vor allem durch zentrale Innenstadtlagen, kleine Verkaufsflächen, teilweise Franchisevergabe, einen geringen Anteil an

¹¹⁸³ Vgl. Jetro (Hrsg.): The Changing Face of Japanese Retail, o. S.

¹¹⁸⁴ Das Akronym EDLP steht für „*Every-day-low-price*“.

¹¹⁸⁵ In Deutschland werden fast 35 % aller Einzelhandelsumsätze im Lebensmittelsektor durch Discounter generiert. Damit erzielen sie im direkten Betriebstypenvergleich den höchsten Marktanteil mit dem Absatz von Nahrungs- und Genussmitteln. Vgl. Barth; Schmekel: The changing role of German hard discount store formats, S. 41 ff. Im japanischen Handel können Convenience Stores den höchsten Marktanteil im Lebensmittelbereich auf sich vereinen. Vgl. Moriyama: Top Food Retailers in Japan, S. 1.

¹¹⁸⁶ Vergleiche hierzu Kapitel 3.1.3.1 und 3.1.3.2 über das Qualitäts- und Preisbewusstsein japanischer Konsumenten.

¹¹⁸⁷ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 62.

Lebensmitteln am Sortiment sowie niedrige Preise bei häufig minderwertiger Qualität der Ware kennzeichnen, wobei der Einkauf als Entdeckungsverfahren in sog. „*Schnäppchenhöhlen*“¹¹⁸⁸ gestaltet wird.

Führende deutsche Lebensmittel-Discounter wie Aldi, Lidl oder Plus hingegen können besonders durch folgende Merkmale charakterisiert¹¹⁸⁹ und dadurch von japanischen Unternehmen unterschieden werden:¹¹⁹⁰

- Die Warengruppe Nahrungs- und Genussmittel macht in Deutschland über 80 % des gesamten Sortiments aus (in Japan nur zwischen 15 und 45 %¹¹⁹¹).
- Einfache Sortimente bestehen meist nur aus 250 bis 650 Artikeln (in Japan: größere quantitative Bandbreiten).
- Vorwiegend Hard-Discounting durch den Absatz von Eigenmarken in Deutschland (in Japan: vorwiegend Soft-Discounting).
- Aggressive Preisstrategien mit glaubwürdigen „*every day low prices*“ bei guter Qualität (in Japan: Niedrigpreise gehen oft mit mittlerer bis schlechter Qualität der Waren einher).
- Die Lieferung der Ware erfolgt direkt vom Hersteller in die Distributionszentren der Discounter und wird dort filialgerecht kommissioniert (in Japan: Dominanz der Großhändler bzw. Hersteller im Nahrungsmittelsegment).
- Viele Waren werden direkt von Paletten oder aus Kartons heraus dargeboten (in Japan: Da Kunden sehr großen Wert auf Aussehen und Verpackung der Waren legen, werden Artikel einzeln in Regale eingeräumt sowie Warenpräsentation und -pflege umgesetzt).

Ähnliche Charakteristika sind festzustellen bei folgenden Merkmalsausprägungen deutscher und japanischer Lebensmitteldiscounter:

- Selbstbedienung findet auf etwa 1200 qm Verkaufsfläche statt (in Japan: ebenfalls Selbstbedienung, die Verkaufsflächen variieren allerdings je nach Standort stark).
- In Deutschland befinden sich Lebensmittel-Discounter in zentralen Lagen mit ausreichenden Parkplätzen (80 bis 100) und Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr (in Japan:

¹¹⁸⁸ Der Einkauf als Entdeckungsverfahren wird durch eine spezielle Merchandise-Technik gewährleistet, bei der die Gestaltung des Verkaufsraums und die Verteilung der Waren im Laden sehr häufig verändert und komplett umgeräumt wird. Dadurch wird dem Kunden ein Erfolgserlebnis vermittelt, wenn er ein Schnäppchen „*aufgespürt*“ hat. Gleichzeitig wird dabei die Zahl der Impulskäufe gesteigert.

¹¹⁸⁹ Vgl. Elfers: Keine Entwarnung in Sicht, S. 53 f., und Barth; Schmekel: The changing role of German hard discount store formats, S. 41 ff.

¹¹⁹⁰ Der Vergleich von Unterschieden und Ähnlichkeiten (siehe auch den nächsten Textabschnitt) basiert auf Marktanalysen und -bewertungen von Discountkonzepten vor Ort in Japan sowie auf der Befragung von Experten (siehe hierzu die Liste im Anhang).

¹¹⁹¹ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 384 ff.

Eigene Parkplätze stehen nicht zur Verfügung, da in Japan überwiegend öffentliche Verkehrsmittel zum Einkauf in die Innenstädte und Subzentren genutzt werden).

Die Gegenüberstellung deutscher und japanischer Discount-Kriterien zeigt zahlreiche Unterschiede und nur wenige Gemeinsamkeiten. Es kann festgehalten werden, dass Lebensmittel-Discounter in Japan nicht mit deutschen Konzepten gleichgesetzt werden können.¹¹⁹² Für Discounter des Non-Food-Bereiches kann auf der Grundlage explorativer Studien vor Ort ergänzt werden, dass sie der Präsentation ihres Angebots nach zu urteilen eher an deutsche Restposten-Händler erinnern, sich von diesen allerdings durch gezielten Wareneinkauf differenzieren lassen. Beispielsweise wird von einigen Handelsexperten behauptet, japanische Discounter würden ihre Mitarbeiter dazu anhalten, die Kunden zu belauschen und zu beobachten, um herauszufinden, was diesen im Laden fehlt bzw. wonach sie suchen. Durch diesen Lauschangriff auf die Konsumenten soll das Sortiment an die Nachfrage angepasst werden. Der Discounter Daiso Sangyo beauftragt die Produktion seiner rund 60.000 Artikel zur einen Hälfte in Japan, die andere Hälfte wird für das Unternehmen im Ausland, vorwiegend in China und Süd-Korea hergestellt.¹¹⁹³ Daiso Sangyo, der mit „100 Yen Shops“ in Japan und auch bereits in Korea, Singapur und Taiwan vertreten ist, stellt allerdings wegen des geringen Lebensmittelsortiments nur bedingt Konkurrenz für diskontierende Supermarktketten dar.

Ein ebenfalls begrenztes Lebensmittelsortiment¹¹⁹⁴ weist der Discounter Don Quijote auf, der gemessen am Umsatz zwar nur der viertgrößte Betreiber ist¹¹⁹⁵ und mit 70 Geschäftsstätten ein vergleichsweise kleines Filialnetz betreibt,¹¹⁹⁶ dafür allerdings als der bekannteste Discounter in Japan gilt. Im Jahr 2001 hat das Unternehmen ein neues Discount-Modell als Franchise-konzept in der Region Tokio eingeführt:¹¹⁹⁷ Erstmals werden neben Haushaltswaren und Elektronikgütern auch Lebensmittel in ähnlicher Auswahl und Qualität wie in Convenience Stores angeboten.

Die Größe der Filialen von „Pikaso“ liegt zwischen 300 und 500 qm in Stadtzentren und 1.000 qm in semi-urbanen Gegenden. Sie zielen auf Laufkundschaft ab. Geöffnet sind die „Pikaso“-Filialen von 10 Uhr morgens bis 5 Uhr morgens des folgenden Tages.

¹¹⁹² Siehe hierzu beispielsweise das Unternehmensportrait über Japans größten Hartwaren-Discounter Daiso Sangyo bei Kruger; Fuyuno: King of the Mall, S. 34 f.

¹¹⁹³ Vgl. Meyer-Ohle: Innovation and Dynamics in Japanese Retailing, S. 152 f.

¹¹⁹⁴ Der Food-Anteil wird vom Unternehmen mit 17,4 % angegeben. Vgl. Donki (Hrsg.): Corporate Information, o. S.

¹¹⁹⁵ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 62.

¹¹⁹⁶ Vgl. Donki (Hrsg.): Corporate Information, o. S.

¹¹⁹⁷ Vgl. o. V.: A discount store artist, S. 8.

Ein weiterer Lebensmittel-Discounter mit einem (relativ zu den übrigen Discountern gesehen) hohen Food-Anteil ist der als innovativ geltende „*Shop 99*“. Dieser verfügt inzwischen über 203 Geschäftsstätten und agiert vorwiegend in Osaka und Tokio.¹¹⁹⁸ Die Ladenlokale ähneln im Hinblick auf Ladenlayout, Standorte und Größe der Verkaufsfläche den Convenience Stores, begrenzen ihr Sortiment allerdings auf Waren zum Einheitspreis von 99 Yen.

Bislang operieren in Japan also erst wenige Discounter in geringem Umfang im Lebensmittelhandel. Für die fünf größten Discount-Unternehmen in Japan summiert sich der Gesamtumsatz auf 476 Milliarden Yen,¹¹⁹⁹ umgerechnet etwa 3,5 Milliarden Euro. Zum Vergleich: Der Gesamtumsatz der fünf größten Lebensmittel-Discounter in Deutschland beträgt allein 41,5 Milliarden Euro.¹²⁰⁰

Im Vergleich zu Deutschland kann daher für Japan festgehalten werden, dass sich der Markt für Lebensmittel-Discounter gemessen am Umsatz und am Entwicklungsstadium noch nicht weit entwickelt hat. Zukünftig ist davon auszugehen, dass „*100 Yen Shops*“ mit in der Regel nur begrenztem Lebensmittelangebot erhalten bleiben, ihr Nahrungsmittelangebot aber nicht ausdehnen werden.

Zwischenergebnis: Lebensmitteldiscounter in Japan befinden sich in einer frühen Lebenszyklusphase und sind auch der Anzahl nach nur wenig im Markt präsent. Für ausländische Einzelhandelunternehmen bietet sich auf den ersten Blick aus der Perspektive der Wettbewerbssituation ein Markteintritt an. Da japanische Konsumenten die Preisbeurteilung zurzeit noch nicht allen anderen Überlegungen voranstellen, sondern eine gute Qualität bei angemessenen Preisen im Vordergrund steht, scheint der Erfolg von preisaggressiven Konzepten im japanischen Lebensmittelhandel nicht garantiert. Vielmehr bleibt abzuwarten, ob japanische Lebensmittel-Discounter in den nächsten Jahren ihre Umsätze steigern können. Erfahrenen Lebensmittel-Discountern aus dem Ausland wird daher wegen zu starker Abweichungen der Nachfragepräferenzen vom Einstieg in den japanischen Markt abgeraten.

Während in Deutschland vor allem durch die Anwendung des Discount-Prinzips erfolgreiche Betriebstypen und Verfahrensinnovationen entstanden sind, gehen Veränderungen von Distributionsstruktur und Einzelhandelsprozessen in Japan auf die Erfolge von Convenience Stores zurück.

¹¹⁹⁸ Vgl. Shop99 (Hrsg.): Concept, o. S.

¹¹⁹⁹ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 62.

¹²⁰⁰ Eigene Berechnungen mit Zahlenangaben des Jahres 2003 aus: Lebensmittelzeitung (Hrsg.): Top 30 Deutschland, o. S.

3.2.2.2.7 Convenience Store

Convenience Stores (CVS) werden laut amtlicher Statistik des METI als Selbstbedienungsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche zwischen 30 und 250 Quadratmetern, einem Kern-Sortiment aus Nahrungs- und Genussmitteln sowie Öffnungszeiten von mindestens 14 Stunden definiert.¹²⁰¹ Tatsächlich sind die meisten CVS an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr geöffnet und führen je nach Zielgruppe der jeweiligen Filiale ca. 2.500 Artikel im Sortiment. Als kritischer Erfolgsfaktor gilt das hohe technologische Niveau (z. B. eine schnelle, stark vernetzte Informationsinfrastruktur zur Sammlung, Aufbereitung, Auswertung und Verwendung von Kunden- und Artikeldaten) über alle Aktivitäten des Absatz- und Beschaffungsmarketing und der Managementbereiche hinweg. Außerdem wird ein stark zentralisiertes Filialmanagement der Convenience-Store-Betreiber als erfolgswirksam angesehen.

In Japan existierten im Jahr 2002 rund 42.000 Convenience Stores, die einen Umsatz von 6,7 Billionen Yen (etwa 49 Milliarden Euro) generierten, Filialnetze auf 41.769 Geschäftsstätten ausgebaut, Mitarbeiterstellen auf 596.332 Personen erhöht und die Verkaufsflächen auf fast 4,5 Mio. Quadratmeter erweitert haben.¹²⁰² CVS erweisen sich als der im Lebensmitteleinzelhandel umsatzstärkste Betriebstyp, was wahrscheinlich auf die hohe Umschlagshäufigkeit von Snacks und vorgekochten Mahlzeiten zurückzuführen ist.¹²⁰³ Während die Anzahl der Geschäfte trotz Marktsättigung immer noch zunimmt, stagniert der durchschnittliche Jahresumsatz bei 190 Millionen Yen (ca. 1,3 Mio. Euro) pro Filiale.¹²⁰⁴

Convenience Stores gelten als der modernste und innovativste Betriebstyp des japanischen Einzelhandels und prägen durch ihre Omnipräsenz die japanische Handelslandschaft maßgeblich. Auch im internationalen Vergleich lassen sich japanische Convenience Stores als sehr hoch entwickelt bezeichnen.¹²⁰⁵ Obwohl Convenience-Store-Konzepte zunächst aus dem amerikanischen Markt nach Japan importiert wurden, hat sich der Betriebstyp in den vergangenen dreißig Jahren in Japan eigenständig weiterentwickelt und das Prinzip „*Convenience*“ sehr facettenreich bei den Kunden verankert. Über 5 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes werden durch Convenience Stores erwirtschaftet, die allerdings nur 2,5 % aller Einzelhandelsge-

¹²⁰¹ Vgl. Meti (Hrsg.): Sales form classification, S. 1.

¹²⁰² Vgl. Meti (Hrsg.): Abstract of Retail data by sales form, S. 16 f.

¹²⁰³ Allein Seven-Eleven verkaufte im Jahr 2001 18 % mehr Lebensmittel als Japans zweitgrößter Handelskonzern Jusco. Der Umsatz von Nahrungs- und Genussmitteln bei Seven-Eleven war sogar fünfmal höher als der von Japans größter Supermarktkette Life Corporation. Vgl. o. V.: We happy band, we marry few, S. 13.

¹²⁰⁴ Vgl. Meti (Hrsg.): Census of Commerce 2003, S. 6.

¹²⁰⁵ Vgl. Auer; Koidl: Convenience Stores, S. 193.

schäftsstätten in Japan ausmachen.¹²⁰⁶

Die Expansion von Convenience Stores wurde besonders durch die starke Zunahme von Single-Haushalten und die bisherigen Restriktionen des *Large-Scale-Retail-Location Law* gefördert. Trotz stagnierender Umsätze pro Outlet können Marktanteile immer noch durch die Eröffnung neuer Filialen hinzugewonnen werden.¹²⁰⁷

Aus Sicht der Kunden gründet sich der Erfolg von Convenience Stores vor allem auf den Standort und die damit verbundene Bequemlichkeit des Einkaufs. Die Ansiedlung von CVS an Standorten, die für Kunden in Laufweite liegen - sowohl in Innenstadtlagen, z. B. in der Nähe von Schulen und Geschäftszentren, als auch in Wohngebieten - ist eines der wichtigsten Erfolgskriterien.¹²⁰⁸ Durch die geringe Verkaufsfläche von meist 100 qm lassen sich die CVS fast überall im dicht bevölkerten Japan ansiedeln.

Besonders für die große Anzahl an Berufstätigen und jungen Singles sind die Öffnungszeiten der CVS ein Vorteil. Während viele kleine Supermärkte bereits geschlossen haben, wenn die Zielgruppe beispielsweise gegen 20 Uhr von der Arbeit nach Hause geht, sind Convenience Stores geöffnet und bieten „hungrigen“ Konsumenten mit vorgekochten Mahlzeiten und Functional Food eine Alternative zu Restaurants und den aufwendig zubereiteten traditionellen Mahlzeiten.

Da sich die Einkommensschere auch in Japan weiter öffnet und Frauen zunehmend erwerbstätig bleiben, tritt die häusliche Zubereitung von Mahlzeiten in den Hintergrund, was Convenience Stores und Anbietern vorbereiteten Essens zusätzliche Umsätze beschert.¹²⁰⁹ Neben Nahrungs- und Genussmitteln bieten CVS vor allem Zeitungen, Zeitschriften und Artikel des täglichen Bedarfs wie Kosmetika oder Büromaterial an.

Als weiteres Erfolgsmerkmal der CVS gilt die standortspezifische Sortimentanpassung an die jeweilige Zielgruppe im Geschäftsumfeld einer Filiale. Die Abstimmung der Warenlistung wird dabei nur durch ausgefeilte Informations- und Kommunikationssysteme ermöglicht. Zahlreiche japanische CVS verfügen über POS-Systeme, in denen neben Datum, Uhrzeit, Menge und Preis der gekauften Artikel häufig auch Daten über Altersgruppe und Geschlecht der Kunden erfasst werden. Aus den gesammelten Daten, die von POS an den Zentralrechner der Unternehmensgruppe gesandt werden, können Sortimentspräferenzen für die Kernziel-

¹²⁰⁶ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 131.

¹²⁰⁷ Vgl. Russell: Convenience in Store, S. 90.

¹²⁰⁸ Vergleiche zur Bequemlichkeit japanischer Konsumenten auch die Ausführungen in Kapitel 3.1.3.6.

¹²⁰⁹ Vgl. Okatani: The Crisis Facing General Merchandise Outlets, o. S.

gruppen¹²¹⁰ der einzelnen Geschäfte filialspezifisch herausgefiltert werden. Für jeden gelisteten Artikel werden daraufhin Umschlagshäufigkeit und Profitabilität berechnet¹²¹¹ und anhand dessen die optimale Ordermenge und Regalplatzierung pro Filiale überprüft und neu zugeordnet.

Im gezielten Einsatz von IuK-Technologien besteht der treibende Faktor für den Erfolg und die rasche Entwicklung der großen Convenience-Store-Filialisten zu wichtigen Informations- und Dienstleistungsanbietern in Japan. Typisch sind integrierte Warenwirtschaftssysteme, die Zentrale, Filialen, Zentrallager und Hersteller vernetzen, so dass z. B. die Realisierung hoher Umschlagshäufigkeiten auf relativ kleinen Verkaufsflächen durch mehrfache Belieferung am Tag erst möglich wird.¹²¹² Aber auch die bereits erwähnte artikelgenaue und kundengruppenspezifische Abverkaufserfassung pro Einkauf gehören zum Repertoire der innovativen, schnellen und als besonders zuverlässig geltenden IuK-Systeme der Convenience Stores. Diese Informationsmacht und Verkürzung der Reichweiten führt dann zum Vorteil eines stundengenauen Angebots mit jeweils relativ breitem und tiefem Sortiment. Beispielsweise hatte Ito-Yokado bereits Ende der 80er Jahre fast 3.000 Filialen über ISDN-Leitungen mit der Zentrale vernetzt, um Verkaufsauswertungen auf Minutenbasis abzurufen.¹²¹³ Inzwischen werden auch satellitengesteuerte IuK-Systeme eingesetzt.

Zwischen den großen CVS-Betreibern entbrennt ein Wettlauf der IT-Systeme, um über eine verbesserte Datensammlung sowie deren Aufbereitung und Analyse letztendlich mehr Marktmacht zu erreichen. Dieser Vorsprung durch intensive Nutzung von Informationstechnologie stellt eine weitere Markteintrittsbarriere für Ausländer dar. Beispielsweise wird von Experten angeführt,¹²¹⁴ dass die besten Convenience Stores für Marketing-Tests bei der Einführung neuer Produkte von Herstellern anderen Betriebstypen gegenüber bevorzugt werden. Von der Industrie lassen sich die CVS-Betreiber für diese Marketingaktivitäten und Neulistungen entsprechend hoch bezahlen. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Informationssysteme der CVS den Herstellern eine artikel- und zielgruppengenaue Erfolgskontrolle ermögli-

¹²¹⁰ Bei Convenience Store Lawson (Eigentümer ist Mitsubishi Shoji) werden die Konsumenten in fünf Altersklassen eingeteilt: 1) Grundschulalter und jünger; 2) Schüler bis 18 Jahre; 3) junge Erwachsene im Alter zwischen 18 und 29 Jahren; 4) Erwachsene zwischen 30 und 50 Jahren und 5) Erwachsene über 50 Jahre. Vgl. Fahy: Reassessing the Japanese Distribution System, S. 11.

¹²¹¹ Vgl. Gottschlich: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems, S. 167.

¹²¹² Convenience Stores werden ca. drei bis sieben Mal am Tag beliefert. Die Lieferungen erfolgen regelmäßig vor den Stoßzeiten zwischen 6 - 7 Uhr (Frühstück), 11 - 13 Uhr (Mittagessen) und 19 - 21 Uhr (Abendessen). Die Liefermenge wird so berechnet, dass bei der nächsten Just-in-time-Lieferung vor der nächsten Verkaufswelle fast ausverkaufte Waren wieder aufgefüllt werden können. Vgl. Sensu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 135.

¹²¹³ Vgl. Sensu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 134.

¹²¹⁴ Siehe hierzu die Liste der befragten Experten im Anhang.

chen.¹²¹⁵ Die Attraktivität der IuK-gestützten CVS begründet sich auch im technophilen Verhalten junger, innovationsfreudiger Kunden,¹²¹⁶ die häufig als Konsumpioniere gelten.

Durch ihre Informationskompetenz verfügen CVS-Filialisten auch über eine für Japan ungewöhnliche Steuerungsmacht über die gesamte Distributionskette hinweg. Dies belegen beispielsweise die direkten Einkaufsverhandlungen, Bestellvorgänge über dezidierte Datenleitungen zu den Herstellern, die ihre Waren wiederum direkt an die für cross-docking¹²¹⁷ ausgelegten Distributionszentren des Handels liefern. Jedes Zentrallager hat oft eine eigene Großküche, in der Convenience-Food (wie gefüllte Reisbällchen oder Salate) vorgekocht und zubereitet werden, um dann mit den übrigen Waren für etwa 100 Convenience Stores kommissioniert zu werden.¹²¹⁸

Das Sortiment und die Preisgestaltung für die einzelne Filiale werden durch intelligente Merchandise- und Inventory-Managementsysteme von der Zentrale bestimmt. Die Dominanz über vorgelagerte Wertschöpfungsstufen scheint für den japanischen Handel (noch) außergewöhnlich. Erst mit zunehmender Unternehmensgröße konnten Convenience Store-Betreiber ihre Filialnetze und Distributionsstrukturen nach ihren eigenen Vorstellungen, unabhängig von der Macht der Hersteller und Großhändler gestalten. Inzwischen hat sich die Marktmacht der CVS-Händler schon so weit entwickelt, dass in die Produktentwicklung eingegriffen wird. Durch das detaillierte Wissen über Kundenbedürfnisse und -gewohnheiten können CVS die Hersteller bei der Entwicklung von Neuprodukten lenken. Beispielsweise haben die CVS-Informationen - im Sinne eines realisierten ECR-Konzeptes - besonders zur (Weiter-) Entwicklung von Seetang-Reisballsacks und Softdrinks beigetragen, wie Experten berichten.¹²¹⁹

Neben dem Verkauf über den stationären Handel versuchen Convenience Stores sich im Electronic (eCommerce) und Mobile Commerce (mCommerce) mit dem Effekt zu etablieren, ihre bestehenden Filialen zu Abhol- und Bezahlstellen auszubauen. Fast alle großen CVS-Filialisten betreiben deshalb parallel zu den stationären Geschäftsstätten auch Online Shops. Die Verbreitung und Nutzung von Internetdiensten liegt in Japan im Vergleich mit anderen Industrienationen weit zurück, gleichzeitig führt Japan aber bei Technologien und Nutzerzah-

¹²¹⁵ Während des Kassiervorgangs erfassen Verkäufer Altersgruppe und Geschlecht der Kunden, was zusammen mit den gekauften Artikeln bereits eine ausreichende Datenbasis zur Aufbereitung und Durchführung von Kunden-Kassenbon-Analysen bieten.

¹²¹⁶ Vgl. Jetro (Hrsg.): The changing face of Japanese Retail, o. S.

¹²¹⁷ Hierunter wird die zügige Kommissionierung und Weiterleitung von Waren ohne wesentliche Lagerung verstanden. Siehe hierzu auch Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 396 f.

¹²¹⁸ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 135.

¹²¹⁹ Siehe hierzu die Liste der befragten Experten im Anhang.

len in der Mobilfunk-Branche. Vor dem Hintergrund des hohen Leistungsniveaus von mCommerce-Diensten kann davon ausgegangen werden, dass die Vernetzung des Angebots von Waren und Dienstleistungen über den Mobilfunk in Zukunft in Japan rasch an Bedeutung zunehmen wird. Denn über CVS lässt sich die physische Distribution von Waren aus virtuellen eCommerce und mCommerce-Geschäften für die Stadtzentren lösen.

Zu den zehn wichtigsten Convenience Store-Betreibern in Japan gehören fast ausschließlich Tochterunternehmen großer Einzelhandelskonzerne oder Sôgô Shôsha.¹²²⁰ Während andere japanische Betriebstypen nur eine geringe Unternehmenskonzentration aufweisen und deren Betreiber im Gesamtmarkt nur fragmentarisch präsent sind, wird der japanische CVS-Markt landesweit von wenigen Firmen dominiert. Diese Konzentration stellt eine weitere Markteintrittsbarriere für Ausländer dar.

Zu den wenigen CVS-Betreibern gehören:¹²²¹ Seven-Eleven (Ito-Yokado), die über 30 % Marktanteil auf sich vereinen können und umsatzstärkster Einzelhändler Japans sind; Lawson (ursprünglich Daiei, wird inzwischen aber über Mitsubshi Shoji weitergeführt) mit 18,6 % Marktanteil und Family Mart (ehemals Seiyu-Gruppe, 1999 von Itochu Shoji übernommen) mit 13,1 % Marktanteil; erwähnenswert sind außerdem am/pm (seit 2002 Mitsubishi Shoji), Circle K & Sunkus (Uny) und Mini Stop (Aeon).

Vor dem Hintergrund eines nahezu gesättigten Marktes wird über die Ausweitung des Dienstleistungsangebots versucht, die Umsätze bei limitierter Flächenausweitung zu steigern.¹²²² Die Umsatzsteigerung wird nicht nur durch Serviceentgelte, sondern vor allem durch Verbundeffekte bei gleichzeitiger Erhöhung der Einkaufsfrequenz erzielt, die bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen ausgelöst werden. Zu den seit Jahren gebräuchlichen Dienstleistungen, die im weltweiten Vergleich ihresgleichen suchen, gehören beispielsweise:

- die Bezahlungsmöglichkeit von Telefon, Wasser- und Stromrechnungen,¹²²³
- die Textilreinigung,¹²²⁴
- die Aufstellung von Batterie- und Software-Ladestationen für Mobiltelefone,

¹²²⁰ Siehe hierzu detaillierte Angaben zu den 40 umsatzstärksten Convenience Stores in Japan bei Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Convenience Stores, S. 119.

¹²²¹ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 131.

¹²²² Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Overview, S. 106.

¹²²³ Die Bezahlung von Haushaltsrechnungen beim Convenience Store ist in Japan inzwischen so gängig, dass die Energie- und Wasserversorger auf die Rechnungen Bar-Codes drucken, damit zur Verrechnung an der Kasse des Convenience Stores nur noch der Strichcode eingescannt werden muss.

¹²²⁴ Einige wenige Convenience Stores bieten inzwischen Schließfächer für Wäsche an, in die Kunden ihre Bekleidung anonym zur Wäsche abgeben und wieder abholen können, bezahlt wird im Convenience Store.

- das Angebot von Fax- und Kopiergeräten zur Nutzung im Laden,
- der Zustelldienst¹²²⁵ für Gepäck oder Waren,
- die Buchung von Bahntickets, Reisen, Konzertkarten und sonstigen Tickets,
- der Digitaldruck für Fotos, Postkarten oder Kalender und
- Heißwasser und Mikrowellen sowie Besteck (inklusive Zahnstocher) für die Zubereitung und den Verzehr von Fertiggerichten¹²²⁶.

Als neueste Dienstleistung führen Japans wichtigste Convenience-Store-Filialisten derzeit neben bereits bestehenden fremdbetriebenen Banksystemen¹²²⁷ hauseigene Finanzdienstleistungen ein, die über Bankautomaten in den Filialen genutzt werden können.¹²²⁸ Damit sind japanische Convenience Stores weltweit die ersten Einzelhändler, die über ihre Filialen Finanzdienstleistungen in vollem Umfang anbieten und mit nationalen Banken in direkte Konkurrenz treten. Beispielsweise können Kunden bei Seven-Eleven Dienstleistungen der hauseigenen IY-Bank über Bankautomaten¹²²⁹ in den über 9.000 Filialen landesweit nutzen.

Die Preise der Waren in den Convenience Stores liegen zwar über denen von Supermärkten, gleichen sich aber in den letzten Jahren durch zunehmenden Wettbewerb an. Z. B. werden Ertragszuwächse durch die Einführung von Eigenmarken realisiert.¹²³⁰ Der schleichende Preiswettbewerb findet einerseits unter den Convenience Stores statt, andererseits rivalisieren diese auch mit Supermärkten, die ihre Ladenöffnungszeiten ausdehnen und Standorte in bevorzugten Innenstadtlagen eröffnen. Anzumerken ist an dieser Stelle allerdings, dass für Convenience Stores nicht allein ein niedriger Preis im Vordergrund steht, sondern die „*Bequemlich-*

¹²²⁵ Typischerweise wird der Zustelldienst dazu genutzt, Gepäck zum Bahnhof, Flughafen oder direkt zum Reiseziel senden zu lassen. Auch bei wöchentlichen Geschäftsreisen wird dieses Angebot genutzt, so dass es nicht verwundert, wenn die meisten Reisenden im Shinkansen-Fernzug oder im Bus zum Flughafen kein Gepäck bei sich tragen.

¹²²⁶ Fertiggerichte japanischer Convenience Stores sind „*O-bento*“, kleine Plastikschrän, die in verschiedenen Fächern Reis, eingelegtes Gemüse und gekochten Fisch oder Fleisch enthalten. Außerdem sind Boxen mit frischem Sushi oder Sashimi, frischen Blattsalaten, frischen Obstsalaten oder den klassischen gefüllten Seetang-Reisbällchen erhältlich. Im Bereich haltbarer Nahrungsmittel sind Instant-Reisnudeln, Instant-Spaghetti und Instant-Suppen als Fertiggerichte besonders gefragt.

¹²²⁷ Japanische Banken bieten ihren Kunden alle in etwa die gleichen Konditionen und operieren in einem wenig wettbewerbsintensiven Umfeld. Banken in Japan haben ähnliche Öffnungszeiten wie in Deutschland, allerdings ist die Betriebszeit der Bankautomaten sehr kurz. Die meisten Banken schließen mit der Filiale auch die Bankautomaten, so dass z. B. abends kein Geld aus dem Automaten geholt werden kann. Sind die Bankautomaten in Ausnahmefällen nachts oder am Wochenende verfügbar, werden hohe Gebühren für das Abheben von Geld verlangt. Um rund um die Uhr an Bargeld zu gelangen, nutzen die meisten Bankkunden die Geldautomaten ihrer Bank gegen Gebühr in kooperierenden Convenience Stores.

¹²²⁸ Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Overview, S. 106.

¹²²⁹ Hierzu ist anzumerken, dass Bankautomaten in Japan wesentlich weiterentwickelt sind als in Deutschland. Zum Beispiel sind neben den Transaktionen wie Abhebung oder Kontoauszugdruck auch Bareinzahlungen, Geldwechsel oder die Eingabe von Überweisungen oder Daueraufträgen am ATM-Terminal möglich.

¹²³⁰ Vgl. Jetro (Hrsg.): The changing face of Japanese Retail, o. S.

keit“ den kaufentscheidenden Ausschlag gibt. Die Folgen dieses Preis- und Standortwettbewerbs spüren allerdings vor allem kleine, unabhängige Convenience Stores,¹²³¹ die nicht in vollem Umfang vom logistischen und finanziellen Vermögen der Großkonzerne profitieren.

Zwischenergebnis: Wie in den vorausgehenden Ausführungen deutlich gemacht wurde, stellen Convenience Stores eine Besonderheit des japanischen Einzelhandels dar. Im Vergleich mit anderen Betriebstypen erweisen sie sich insofern als ungewöhnlich für den japanischen Handelsmarkt, als die Betriebstypen eine hohe Unternehmenskonzentration,¹²³² händlerdominierte Distributionsketten, effiziente Strukturen und einen innovativen und intensiven Informationseinsatz aufweisen. Diese Merkmalsausprägungen gelten bei den meisten anderen japanischen Vertriebskonzepten als unterentwickelt. Besonders auf dem Gebiet der Informationstechnologie und der Logistik nehmen Convenience Stores für viele andere Betriebstypen des japanischen Handels eine Vorbildfunktion im Rahmen der Modernisierung von Vertriebskonzepten ein.

Für eine Übertragung eines ausländischen Convenience-Store- Modells wäre daher eine starke Berücksichtigung, wenn nicht sogar Anpassung des Konzeptes auf japanisches Niveau empfehlenswert. Es kann als wahrscheinlich angenommen werden, dass im Rahmen fortschreitender Handelsliberalisierung eher japanische Unternehmen mit Convenience Stores in den europäischen Markt expandieren werden als umgekehrt. Es sei denn, der europäische Markt entwickelt eigenständige Konzepte.

3.2.2.2.8 Lebensmittel-Spezialgeschäft

Lebensmittel Spezialgeschäfte unterscheiden sich von Fachgeschäften durch die Spezialisierung des Lebensmittel-Sortiments auf einen kleinen Teilbereich.¹²³³ Beispielsweise werden Fachgeschäfte für Getränke, Obst und Gemüse oder Fleischereiprodukte unterschieden. Neben der Sortimentskonzentration auf wenige Waren fällt auch die Dienstleistung und Beratung entsprechend individuell aus. In der Regel liegen den Geschäften kleinere Verkaufsflächen zu Grunde als den Supermärkten. Die Profilierung erfolgt über ein auf den Standort ausgerichtetes Angebot.

Von kleinen Supermärkten heben sich Lebensmittel-Spezialgeschäfte (Grocery Specialty Stores)¹²³⁴ aber vor allem anhand des breit und tief gegliederten Sortiments ab. Typisch für Le-

¹²³¹ Vgl. Bosse: Preisbewusstsein oder Luxusboom?, S. 161.

¹²³² Vgl. Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Convenience Stores, S. 119.

¹²³³ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 95.

¹²³⁴ Vgl. Meti (Hrsg.): Sales form classification, S. 2.

bensmittel-Spezialgeschäfte ist, dass sie mit einer Sortimentskategorie aus der Warengruppe Lebensmittel einen Umsatz von mindestens 90 % erreichen und in der Regel über eine Verkaufsfläche von unter 250 Quadratmetern verfügen.¹²³⁵ Lebensmittel-Spezialgeschäfte sind sowohl in Innenstädten als auch am Stadtrand zu finden und können daher nicht über des Standort-Kriterien klassifiziert werden.

Die Sortimentskategorien japanischer Lebensmittelspezialgeschäfte werden in der Statistik wie folgt zusammengefasst:¹²³⁶ Getränke und Gewürze, Fleischwaren, Fisch und Meeresfrüchte, Trockensortimente, Obst und Gemüse, Konditorei- und Backwaren, Reis und sonstige Getreide, Molkereiprodukte, Delikatessen und Sonstiges. Den höchsten Umsatz (1,7 Milliarden Yen Umsatz) und die meisten Geschäftsstätten (knapp über 60.000) haben mit Abstand die Konditorei- und Backwarenläden. Rang zwei belegen Delikatessen-Geschäfte mit einem Umsatz von 2,1 Milliarden Yen und über 45.000 Ladenlokalen. Die nächsten Ränge nehmen Getränke- und Gewürzhändler, Fischfachhändler sowie Obst- und Gemüse-Fachgeschäfte ein.

Mit einem jährlichen Gesamtumsatz von 7,4 Billionen Yen (ca. 54,6 Milliarden Euro) im Jahr 2002 haben Lebensmittel-Spezialgeschäfte (Food Specialty Stores) einen höheren Warenwert absetzen können als Semi-Lebensmittel-Spezialgeschäfte (Semi-Specialty Stores) mit 6,7 Billionen Yen (ca. 50 Milliarden Euro) Jahresumsatz.¹²³⁷

Zwischenergebnis: Allgemein gültige Aussagen über Lebensmittel-Spezialgeschäfte zu treffen fällt insofern schwer, als sich diese wegen ihrer unterschiedlichen Sortimentskompetenz kaum vergleichen lassen. Überlegungen hinsichtlich Lebenszyklus, Wettbewerbssituation und Eignung für eine betriebstypenspezifische Übertragung von Internationalisierungsentscheidungen für den japanischen Markt werden daher an dieser Stelle nicht weiter verfolgt.

3.2.2.2.9 Semi-Lebensmittel-Spezialgeschäfte

Nach der Definition des METI muss das Nahrungsmittelsortiment eines Semi-Spezialgeschäfts im Unterschied zum Lebensmittel-Spezialgeschäft nur 50 % des Gesamtumsatzes ausmachen.¹²³⁸ Diese Eingrenzung, dass nur die Hälfte des Sortiments fachspezifisch ausgerichtet sein muss, erscheint zwar sehr grob, ermöglicht aber auch eine Zuordnung von Gemischtwarengeschäften und sog. „Tante-Emma-Läden“ zum japanischen Semi-Spezialfachhandel.

¹²³⁵ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 28.

¹²³⁶ Siehe Meti (Hrsg.): Census of Commerce 2003, S. 834.

¹²³⁷ Vgl. Meti (Hrsg.) Abstract of retail data by sales form, S. 16.

¹²³⁸ Vgl. Meti (Hrsg.): Sales form classification, S. 2.

Laut amtlicher Statistik werden fast über 140.000 Geschäfte als „*Semi-Specialty Grocery Stores*“ geführt, die 2002 einen rückläufigen Jahresumsatz von 6,7 Billionen Yen (ca. 50 Milliarden Euro) erwirtschaftet haben, allerdings bei steigender Beschäftigtenzahl und Ausweitung der Betriebe auf über 140.000 Einheiten mit abnehmenden Grenzerträgen.¹²³⁹

Da die meisten Spezialgeschäfte als Familienbetriebe und winzige Nachbarschaftsläden geführt werden, liegen die genutzte Verkaufsfläche und die Anzahl der Mitarbeiter weit unter den begrifflich festgelegten Größenangaben. In Japan gibt es sehr viele unabhängige, kleine Spezialgeschäfte, die durch Nischenpolitik und den bisherigen politischen Protektionismus in den japanischen Großstädten einen erfolgreichen Semi-Spezialfachhandel betreiben konnten.

Gemessen an der Anzahl der Lebensmittel-Spezialgeschäfte sind die weitverbreitetsten Händler in absteigender Reihenfolge: (a) Getränkeemispezialhändler, (b) Konditorei und Backwarenhändler, (c) Obst- und Gemüsehändler, (d) Reis- und Getreidehändler sowie (e) Semi-Spezialhändler von Fisch- und Meeresfrüchten.¹²⁴⁰

(a) Getränkespezialisten fokussieren ihre Angebote häufig auf den Handel mit spezifischen alkoholischen Getränken, wie etwa Sake. Sake ist ein traditioneller japanischer Reiswein (kein Schnaps, wie häufig angenommen wird), der ähnlich wie Wein und Whisky nach verschiedenen Anbaugebieten und Geschmacksrichtungen (z. B. süß versus trocken) ausgewählt wird.

(b) Die Übersetzung „*Konditorei und Backwarenhändler*“ darf nicht zu dem einfachen Schluss führen, es müsse sich wie in Deutschland um den Verkauf von klassischen Konditor- und Backwaren handeln, etwa eine auf Baumkuchen spezialisierte Konditorei. In Japan finden sich zwar auch für Baumkuchen Semi-Spezialgeschäfte, aber der Sortimentsausschnitt bekommt durch nationale Gerichte und Essgewohnheiten eine weitergehende Bedeutung. Beispielsweise gibt es Semi-Spezialgeschäfte für verschiedene gestampfte, gefüllte Reismehlkugeln wie „*Mochi*“ oder Semi-Spezialgeschäfte für Reiskekse.

(c) Semi-Spezialhandel mit einzelnen Obst- und Gemüsesorten in Japan ist zwar üblich, findet aber häufig an besonderen Orten, wie etwa Autobahnraststätten außerhalb der Ballungszentren statt. Beispielsweise werden auf dem Heimweg von einer Wochenendreise an der Autobahnraststätte die für die Ausflugsgegend typischen Obst- oder Gemüsesorten gekauft. Als typische Obst- und Gemüse-Mitbringsel gelten „*Mikan*“ (Mandarinen) und Khaki-Früchte.

¹²³⁹ Vgl. Meti (Hrsg.): Abstract of retail data by sales form, S. 16.

¹²⁴⁰ Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 36.

(d) Semi-Spezialgeschäfte für Reis und Getreide sind in Japan sehr präsent, wobei in den meisten Fällen das Grundnahrungsmittel Reis verkauft wird. Andere Getreidesorten wie Mais oder Weizen spielen in der japanischen Küche eine untergeordnete Rolle. Wegen des hohen Reiskonsums, der mindestens so hoch wie der Konsum von Kartoffeln in deutschen Haushalten ist, wird Reis nicht in kleinen Packungen, sondern in Säcken zu beispielsweise 5 oder 10 Kilo verkauft. Da Reis das Grundnahrungsmittel schlechthin in Japan und ganz Asien ist, gibt es bei Reis verschiedene Sorten, die ein Semi-Spezialhändler anbietet. Beispielsweise wird unterschieden zwischen weißem und rotem Reis (für festliche Anlässe), geschältem und ungeschältem, Langkorn- oder Rundkorn-Reis bzw. Reis sortiert nach Anbaugebiet und Geschmacksrichtung, etwa thailändischer Langkorn-Duftreis im Unterschied zu japanischem Rundkornreis aus der für Reisanbau in Japan berühmten Präfektur Shizuoka.

(e) Bei Semi-Spezialhändlern von Fisch- und Meeresfrüchten handelt es sich oft um kleine Nachbarschaftsläden, die ein umliegendes Wohngebiet mit täglich frischem Fisch versorgen. Bedingt durch die begrenzte Verkaufsfläche, welche oft nur etwa 10 Quadratmeter misst, können sie nur eine begrenzte Anzahl an Fisch oder Meerestieren anbieten. Der Fisch wird morgens entweder direkt auf dem Fischmarkt gekauft oder über Zwischenhändler bezogen.¹²⁴¹

Neben den genannten Semi-Spezialhändlern unterscheidet METI noch Fleischereispezialgeschäfte, Trockensortimentanbieter, Spezialhändler von Molkereiprodukten, Delikatessenspezialhändler sowie sonstige nicht-klassifizierbare Lebensmittelspezialgeschäfte.¹²⁴²

Zwischenergebnis: Wegen der hohen Anzahl an Semi-Spezialgeschäften im Lebensmittelbereich in Japan und der Nischenfunktion scheint ein Markteintritt für Großbetriebe des Einzelhandels unwahrscheinlich. Lediglich kleinen oder mittelständischen ausländische Unternehmen mit einem für Japan exotischen Sortiment bietet sich die Möglichkeit erfolgreicher Marktbearbeitung in Japan.

Ähnlich wie bei den Spezialgeschäften gilt hier, dass allgemein gültige Aussagen über Lebensmittel-Semi-Spezialgeschäfte hinsichtlich Lebenszyklus, Wettbewerbssituation und Eignung für den japanischen Markt nur warengruppenspezifisch getroffen werden können.

Tendenziell ist davon auszugehen, dass Kunden das zum Teil begrenzte Spezialangebot und

¹²⁴¹ Fische und Meerestiere werden in Japan zum Teil lebend in mit Wasser gefüllten Plastiktüten oder Styroporboxen bis zum Einzelhändler oder Restaurant geliefert. In den meisten Fällen werden tote Tiere oder zerlegte Fische, etwa Thunfische, nicht - wie von den Konsumenten angenommen - frisch, sondern tiefgekühlt transportiert und verkauft bzw. zum Verzehr bei Zimmertemperatur („*natural defrosting*“) wieder aufgetaut.

¹²⁴² Vgl. DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 36.

die intensive Beratungsmöglichkeit im Lebensmittelhandel in wirtschaftlich unsicheren Zeiten weniger in Anspruch nehmen werden und dadurch Semi-Spezialgeschäfte der Nahrungs- und Genussmittelbranche quantitativ abnehmen werden. Es ist außerdem anzunehmen, dass die in Japan festzustellenden Tendenzen zum One-Stop-Shopping, die Verringerung der Einkaufsfrequenzen, erhöhte Mobilität und ein Anstieg an Single-Haushalten¹²⁴³ sich insgesamt kontraproduktiv auf die Entwicklung von Semi-Spezialgeschäften auswirken.

Exkurs: Gemischtwarenhändler („Tante-Emma-Läden“)

Charakteristisch für den Semi-Spezial-Lebensmitteleinzelhandel in Japan sind die sog. „*Tante Emma*“-Läden, das sind nachbarschaftliche Nahversorgungsgeschäfte in Familienbesitz, die in der Handelslandschaft im Vergleich zu Deutschland sehr zahlreich vorhanden sind. Die in Japan große Anzahl von kleinflächigen, familiengeführten Geschäften sowie die Vielzahl der im traditionellen Lebensmittel-Einzelhandel Beschäftigten hat vielfältige Ursachen:¹²⁴⁴

Die geringe Unternehmenskonzentration, die einfache Bestellung und die Rücknahmegarantie von Waren bei Großhändlern sowie geringer Wettbewerb haben die Existenzgründung bzw. –fortführung kleiner Nachbarschaftsläden bislang leicht gemacht. Auch der große politische Einfluss vieler kleiner Einzelhändler bei Wahlen, insbesondere auf lokaler und regionaler Ebene, hat zu ihrem Erhalt beigetragen. Unter anderem wurde die Liberalisierung des Large-Scale-Retail-Location durch den massiven Protest traditioneller „*Tante-Emma-Läden*“ lange hinausgezögert.

Ein weiterer Grund für den hohen Anteil an „*Tante-Emma-Läden*“ im japanischen Einzelhandel ist im Einkaufsverhalten der japanischen Konsumenten zu suchen.¹²⁴⁵ Die Konsumenten können bei den Nachbarschaftsläden bequem zu Fuß oder mit dem Fahrrad einkaufen, denn in den Ballungsgebieten und Wohnstädten wird der tägliche Einkauf nicht mit dem Auto erledigt. Des weiteren kann beim täglichen, kurzfristigen Gang zum kleinen Lebensmittelhändler „*um die Ecke*“ die für Japaner kaufentscheidende Frische verderblicher Lebensmittel (z. B. Fisch oder Obst) gewährleistet werden.

Zwischenergebnis: Über japanische Gemischtwarengeschäfte im Stil von „*Tante Emma*“-Läden kann festgehalten werden: Die Anzahl kleiner Gemischtwarenhändler mit 1 bis 2 Mit-

¹²⁴³ Siehe hierzu auch die Ausführungen über die Charakteristika und Entwicklungspfade japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1, beispielsweise zum Freizeitverhalten und zur Mobilität in Kapitel 3.1.3.6.

¹²⁴⁴ Siehe zur Dominanz von Kleingeschäften des Einzelhandels DEIJ (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, S. 17 f.

¹²⁴⁵ Vergleiche hierzu Kapitel 3.1 über die Charakteristika der japanischen Konsumenten.

arbeitern ist in den letzten Jahren stark rückläufig.¹²⁴⁶ Durch die hohe Marktabdeckung von Convenience Stores und Mini-Supermärkten in den Einzugsgebieten der „Tante-Emma-Läden“ findet ein Substitutionswettbewerb statt. Auch wegen der Zunahme berufstätiger Singles,¹²⁴⁷ die nicht die Kernzielgruppe der Nachbarschaftsläden sind, ist davon auszugehen, dass es in Zukunft bei kleinflächigen Familienbetrieben zu weiteren Geschäftsschließungen kommen wird.

3.2.2.2.10 Lebensmittel-SB-Spezialgeschäfte

Unter „Sonstigen Spezialgeschäften“ werden in der Systematisierung von METI diejenigen Betriebstypen zusammengefasst, die als Selbstbedienungsgeschäfte gelten, aber nicht in die Sparten Kaufhaus, Fachmarkt, Convenience Store und Lebensmittel-Discounter fallen. Bei der Übertragung auf die Lebensmittelbranche wird zur Verdeutlichung der Begriff „Lebensmittel-Selbstbedienungs (SB)-Spezialgeschäft“ gewählt. Laut der amtlichen Statistik des METI gibt es in Japan nur 2.229 Lebensmittel-SB-Spezialgeschäfte, die 2002 einen durchschnittlichen Jahresumsatz von 229 Milliarden Yen (etwa 1,7 Milliarden Euro) erwirtschaftet haben.¹²⁴⁸

Lebensmittel-SB-Spezialgeschäfte treten insbesondere als SB-Bäckereien, SB-Getränkesspezialisten sowie Reis- und Getreidehändler in Erscheinung.¹²⁴⁹ Die Eigenbedienung unterscheidet diesen Betriebstypen des Lebensmittelhandels definitorisch vom Lebensmittel-Spezialhandel, der von Fremdbedienung ausgeht. Beispielhaft sollen im Folgenden die Bedeutung und Entwicklung von Backwaren-SB-Spezialgeschäften in Japan erläutert werden.

Unter SB-Backwarenhändlern werden keine Bäckereien im herkömmlichen Sinne verstanden, sondern Händler von Back- und Teigwaren, die ihre Ware in offenen Regalen zur Selbstselektion anbieten. Der Kunde nimmt sich üblicherweise beim Betreten des Ladens ein Tablett und eine Greifzange, mit der er die Kuchenstücke, mundgerechten Brotspezialitäten oder Mini-Pizzen auf dem Transportbrett individuell zusammenstellt. Anstelle einer Theke befindet sich im Verkaufsraum lediglich ein Kassentisch, an dem die ausgewählte Ware eingepackt und bezahlt wird. Obwohl Japaner bisher traditionell fast ausschließlich Reiserzeugnisse verzehrt haben, findet der Verzehr von Brot und Backwaren aus Weizen- und Roggenmehl immer mehr Verbreitung und scheint besonders bei jungen Frauen beliebt zu sein. Die Auswahl der

¹²⁴⁶ Vgl. Tamura: Changing structure and strategy of distribution in Japan, S. IX.

¹²⁴⁷ Siehe hierzu die Aussagen über Bevölkerungsstruktur und Altersverteilung bei Japanern in Kapitel 3.1.1.

¹²⁴⁸ Vgl. Meti (Hrsg.): Abstract of retail data by sales form, S. 16.

¹²⁴⁹ DEIJ (Hrsg.): Abstract of Japanese Distribution, S. 37.

angebotenen Back- und Teigwaren ähnelt angloamerikanischen Sortimenten, mit einem hohen Anteil an Weißmehl und Zucker in den einzelnen Erzeugnissen. Allerdings werden Sortimente nicht einfach nachgeahmt, sondern an japanische Geschmacksrichtungen angepasst. Beispielsweise hat sich in Japan das „*Melon-Pan*“ (Melonen-Brötchen) etabliert, vergleichbar mit einem Milchbrötchen, das nach Honigmelone schmeckt, eine hellgrün-gelbe Farbe hat und mit einer breiten, hellen Streuselteighaube überzogen ist.

Zwischenergebnis: SB-Backwarenhändler befinden sich in Japan sowohl in Innenstadtlagen, Einkaufszentren und –Straßen als auch an ländlichen Ausfallstraßen. Obwohl sich inzwischen auch in Deutschland vereinzelt SB-Backwarenhändler etabliert haben, sind sie in Japan zahlreich zu finden, so dass sie als charakteristisch für Lebensmittel-SB-Spezialgeschäfte bezeichnet werden können. In der Statistik von 1999 wird ihre Zahl mit 89 [sic!] angegeben,¹²⁵⁰ was jedoch augenscheinlich weit unter der Anzahl liegen dürfte, die SB-Backwarenhändler inzwischen erreicht haben, wenn man von den im Markt präsenten Geschäftsstätten ausgeht. Wegen des zunehmenden Anteils, den Teig- und Backwaren in der neuzeitlichen japanischen Ernährung einnehmen, ist davon auszugehen, dass sich die Filialen und Betriebe in Zukunft stark verbreiten und in andere Bereiche verzehrfertiger Nahrungs- und Genussmittel vordringen werden.

Eine Internationalisierung des japanischen Handelsmarktes im Bereich SB-Backwaren und diesbezügliche Überlegungen scheinen an dieser Stelle unzweckmäßig, da sich diese Konzeptvariante in Japan bereits als sehr erfolgreich erweist. Eine Nachahmung¹²⁵¹ der ausgereiften Konzepte durch ausländische Anbieter erscheint unwahrscheinlich, es sei denn mit innovativen und für Japan geeigneten Artikeln.

¹²⁵⁰ DEIJ (Hrsg.): Abstract of Japanese Distribution, S. 37.

¹²⁵¹ Siehe hierzu auch die Ausführungen über die Pionier-/Follower-Problematik im Rahmen von länderübergreifenden Timingstrategien in Kapitelabschnitt 2.2.2.1.2.1.

3.3 Schlussfolgerungen aus der Analyse von Charakteristika und Entwicklungen des japanischen Handelsmarktes

Durch die zweigeteilte Analyse (Konsumenten und Distributionssystem) wurde im Detail nachgewiesen, dass sich ein ausländischer Handelsmarkt (Japan) von einem Heimatmarkt (Deutschland) deutlich unterscheidet, so dass bei einer Auslandsmarktexpansion länderspezifische Anpassungen der Vertriebsstrategie notwendig werden.

In Kapitel 3.1 ist herausgearbeitet worden, wie sich japanische Konsumenten über (1) demographische, (2) soziokulturelle und (3) psychographische Merkmalsausprägungen charakterisieren lassen und welche wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Vergleich zu deutschen Verbrauchern bestehen, z. B.:

(1) In Japan sind im Unterschied zu Deutschland eine höhere Bevölkerungsdichte und ein stärkerer Urbanisierungsgrad festzustellen. Japanische Konsumenten verfügen außerdem über eine (relativ betrachtet) hohe Sparneigung und tätigen, in absoluten Zahlen gemessen, die höchsten Konsumausgaben weltweit.

(2) Im Hinblick auf soziokulturelle Merkmale lässt sich erkennen, dass besonders die Verhaltensmerkmale Harmoniebedürfnis, Statusbewusstsein, Konsensfindung und Ausnahmeschaffung bezeichnend für die japanische Gesellschaft sind. Zum Beispiel wird beleuchtet, wie sich Harmoniebedürfnis und Konsensfindung auf den Grad der Serviceleistungen auswirken und ausländische Unternehmen dadurch häufig zur Anhebung des Leistungsangebots verpflichten.

(3) Konsumentenentscheidungen werden zunehmend anhand von Preisbeurteilungen getroffen und verdrängen die kaufentscheidenden Kriterien Service und Qualität, welche bisher im Vordergrund standen. Warenqualität spielt trotz der zunehmenden Preissensibilisierung aber weiterhin eine übergeordnete Rolle. Dienstleistungsqualität des Handels zeigt sich in Japan auch anhand eines stark ausgeprägten Servicebewusstseins auf hohem Niveau, im Unterschied zu Deutschland. In Verbindung mit steigender Preissensibilität ist ebenfalls die steigende Zahl von Handelsmarken zu nennen, wenn auch auf niedrigem Ausgangsniveau. Japaner sind (noch) von einem ausgeprägten Herstellermarkenbewusstsein geprägt.

Anhand der Charakterisierung japanischer Konsumenten sind Nachfragerpräferenzen identifiziert worden, die dazu führen, dass einzelne Planungselemente einer Vertriebsstrategie (z. B. Standortwahl – Standorte sind urbaner als in Deutschland zu wählen) an die Bedingungen im japanischen Markt angepasst werden müssen, um erfolgswirksam zu sein.

Während in ersten Teil von Kapitel 3 auf die Charakteristika der Nachfrager im japanischen

Markt eingegangen worden ist, stellt der zweite Teil (Kapitel 3.2) dessen Angebotsseite, d. h. Struktur, Entwicklungsstand, Betriebsformen und -typen des japanischen Handelssystems heraus.

Die Untersuchung macht deutlich, dass sich der japanische Einzelhandel im Wandel befindet. Die Veränderung drückt sich besonders in der wachsenden Einflussnahme der Universalhandelshäuser (Sogo Shosha) im Einzelhandel, der Machtverschiebung innerhalb der Wertschöpfungskette zu Gunsten des Einzelhandels, steigender Einzelhandelskonzentration und damit einhergehender Ausweitung regionaler Filialnetze des Lebensmitteleinzelhandels aus.

Die Ergebnisse zur Wettbewerbssituation und Lebenszyklusphase der Betriebstypen zeigen, dass im Heimatmarkt erfolgreiche Konzepte sich unterschiedlich gut zur Übertragung auf den japanischen Markt eignen, z. B. lässt sich aus der Analyse schließen, dass Lebensmitteldiscounter sich zur Zeit nicht für einen Markteintritt in Japan eignen.

Auch große Abweichungen im Leistungsangebot zwischen (nach der Definition sehr ähnlichen) Betriebstypen in Japan und Deutschland zeigen, dass z. T. eine (zu) starke Anpassung der heimischen Vertriebsstrategie notwendig wäre, um im japanischen Markt wettbewerbsfähig zu sein. Z. B. weicht sowohl das Dienstleistungsangebot als auch das Dienstleistungsniveau zwischen deutschen und japanischen Warenhäusern stark voneinander ab.

Weiterhin ist herausgearbeitet worden, wie Konzeptoptimierung und der Aufbau neuer Betriebstypen, die in den letzten Jahren von traditionellen Handelsunternehmen bereits begonnen wurden, den Wettbewerb im japanischen Einzelhandel in Zukunft noch weiter verstärken.

Wegen des dynamischen Wettbewerbs im japanischen Handelsmarkt ist davon auszugehen, dass insbesondere Universalhandelshäuser und die größten Einzelhandelskonzerne ihre Marktstellung während dieser Umstrukturierungsphase ausbauen werden. Gleichzeitig wird aber auch darauf hingewiesen, dass internationale Einzelhändler die Konsolidierungsphase des japanischen Einzelhandels - z. B. im fragmentierten Supermarktsegment - für sich nutzen können und (auch weiterhin) versuchen werden, sich im japanischen Markt zu etablieren.

Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden auf Basis der in Kapitel 3.1 herausgearbeiteter konsumentenspezifischer Besonderheiten, relevante Eigenschaften und deren Ausprägungen für eine Konsumentenbefragung zur Einkaufsstättenwahl selektiert,¹²⁵² deren Konzeption und Ergebnisse in Kapitel 5 präsentiert werden.

¹²⁵² Siehe hierzu insbesondere Kapitel 5.2.1.2.

Durch die in Kapitel 3.2. vorgenommene Analyse von Entwicklungsstand und Wettbewerbssituation der Betriebstypen im japanischen Handel wurden erfolgsversprechende Vertriebskonzepte aus der Sicht ausländischer Handelsunternehmen herausgestellt. Diese Prüfung der Exportfähigkeit von Betriebstypen nach Japan wird im folgenden Kapitel 4 weiter ausgebaut. Dadurch soll die unterschiedliche Internationalisierungsintensität von Branchen und Betriebstypen belegt und Phasen des Markteintritts ausländischer Händler nach Japan herausgearbeitet werden. Außerdem wird dadurch die Eingrenzung der empirischen Untersuchung auf einen bestimmten Betriebstypen als Untersuchungsobjekt begründet.

4 Analyse der Internationalisierung im japanischen Handelsmarkt

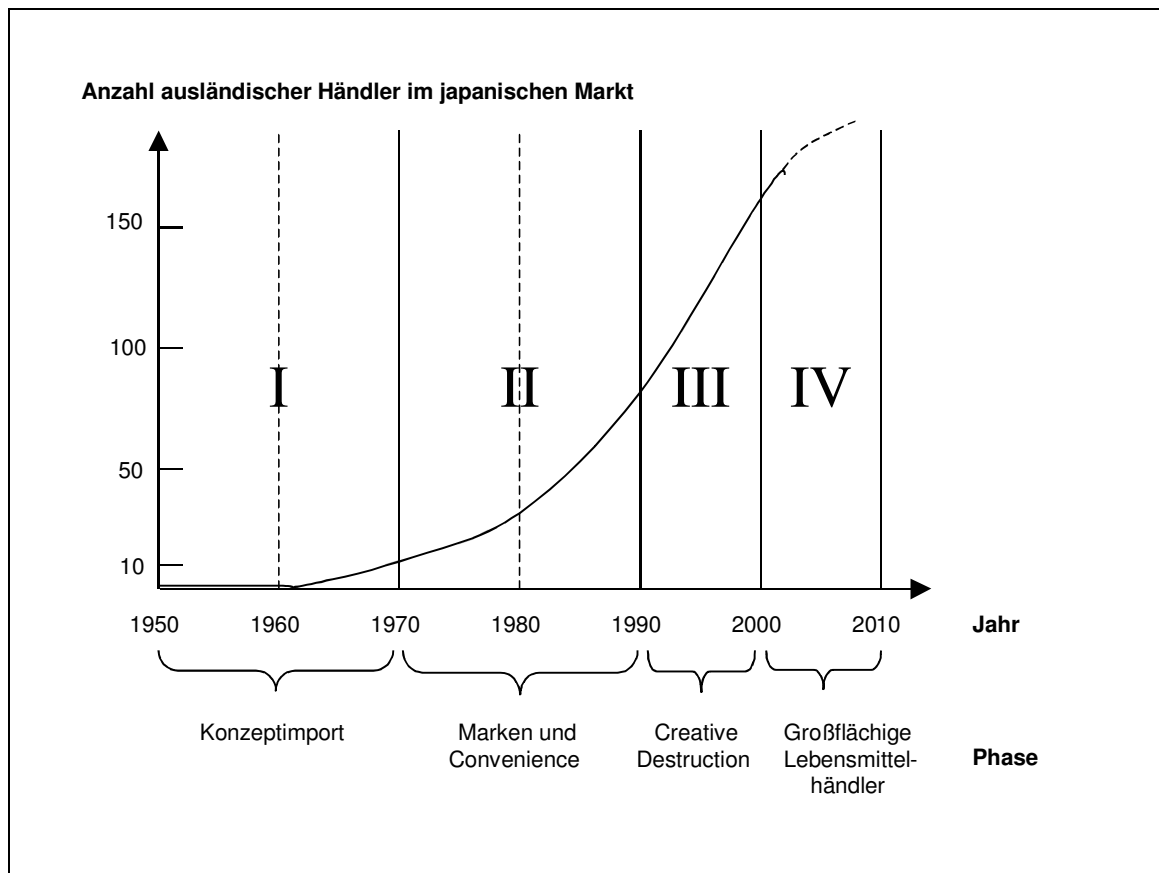
Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, den Markteintritt ausländischer Handelsunternehmen in den japanischen Markt zu analysieren und daraus unterschiedliche Phasen im Zeitablauf abzuleiten, beginnend mit der Öffnung des japanischen Marktes nach dem zweiten Weltkrieg. In den einzelnen Evolutionsstufen der Handelsinternationalisierung in Japan werden Umfeldfaktoren und Unternehmenscharakteristika herausgearbeitet, die Einzelhändlern den Marktzutritt erleichtert haben. Ferner wird erforscht, aus welchen Branchen (Bekleidung, Kosmetika, Einrichtungsgegenstände, Nahrungs- und Genussmittel, etc.) und mit welchen Betriebstypen Unternehmen in der jüngsten Phase besonders aktiv nach Japan expandieren. Dadurch kann ein branchenspezifischer Betriebstyp isoliert werden, der dann als Untersuchungsobjekt für die Nutzenwertanalyse von Geschäftsstätten für japanische im Vergleich zu deutschen Konsumenten (in Kapitel fünf) dient. Am Beispiel des ermittelten Betriebstypen wird ein Planungsprofil für den japanischen Handelsmarkt erarbeitet, dass - dem Ziel der Arbeit entsprechend - aufzeigt, inwieweit ein aus Sicht des Heimatmarktes erfolgreiches Betriebstypenkonzept an die Besonderheiten den japanischen Markt anzupassen ist. Durch die Identifikation des in Japan zur Zeit dynamischsten Konzeptimports wird überdies die Aktualität der Untersuchung gewährleistet und vorausgehende Forschungsergebnisse über Charakteristika und Entwicklungen des Einzelhandels in Japan gestützt.

4.1 Ermittlung wesentlicher Phasen der Internationalisierung des Handels in Japan

Ausländische Handelsunternehmen sind nicht erst seit den letzten zehn Jahren in Japan aktiv, wie häufig vermutet wird.¹²⁵³ Internationaler institutioneller Handel im japanischen Markt besteht bereits seit etwa einem halben Jahrhundert, wie die folgende Graphik zeigt:

¹²⁵³ Vgl. Larke: International retailing in Japan, S. 6.

Abbildung 40: Phasen der Internationalisierung im japanischen Handel



Quelle: Eigene Darstellung. Siehe hierzu auch Schmekel; Larke: The internationalization of retail operations in Japan, S. 12.

Die Abbildung stellt auf der Ordinate die in einer eigenen Untersuchung ermittelte Anzahl ausländischer Handelsunternehmen im japanischen Markt dar.¹²⁵⁴ Die Abszisse kennzeichnet den zeitlichen Verlauf der Zunahme von Markteintritten in Dekadenabschnitten. Der Kurvenverlauf zeigt eine stetige Zunahme ausländischer Einzelhandelsunternehmen, welche sich in vier charakteristische Entwicklungsstufen einteilen lassen. Die in der Übersicht gekennzeichneten Phasen werden im Folgenden erörtert.

4.1.1 Konzeptimportphase (1950–1970)

Die erste Internationalisierungsphase im japanischen Handelsmarkt setzt in den 1950er Jahren durch die beginnende Auslandsorientierung ein und ist auf zwei Ursachen zurückzuführen:

(1) Japanische Einzelhändler integrieren westliches Handels-Know-how in ihre bestehenden,

¹²⁵⁴ Die Untersuchung der Markteintrittszeitpunkte erfolgte während eines Forschungsaufenthaltes in Japan. Siehe hierzu auch Schmekel; Larke: The internationalization of retail operations in Japan, S. 12.

traditionellen Geschäftsmodelle. In einigen Fällen werden ausländische Vertriebskonzepte sogar ohne wesentliche Veränderungen standardisiert auf den japanischen Markt übertragen.¹²⁵⁵ Nur wenige der duplizierten Geschäftsmodelle bleiben in ihrer originären Konzeption bestehen. Im Verlauf der Zeit werden sie an lokale Marktbedingungen angepasst.

(2) Die Markttöffnung nach dem Zweiten Weltkrieg in Japan wird gleichzeitig durch den Markteintritt ausländischer institutioneller Händler beschleunigt. Durch die Einführung von „Selbstbedienungskonzepten“ durch US-amerikanische Einzelhändler wird die Internationalisierung im japanischen Markt eingeleitet: Beispielsweise expandiert die amerikanische Handelskette Safeway¹²⁵⁶ nach Japan, allerdings wird die Auslandsexpansion nach nur wenigen Monaten erfolglos eingestellt. Der Rückzug des Unternehmens wird auf eine unzureichende Marktreife zurückgeführt. Der als „westliche“ Einkaufsstätte positionierte Betrieb hat sich im seinerzeit ethnozentrisch abgeschlossenen „fernöstlichen“ Markt Japan¹²⁵⁷ nicht durchsetzen können.

Zwischenergebnis: Charakteristisch für die Internationalisierung im japanischen Handelsmarkt während der 1950er und 1960er Jahre sind vorwiegend Importe ausländischer Vertriebskonzepte.

4.1.2 Marken- und Convenience-Phase (ab 1970)

Die zweite Phase der Handelsinternationalisierung in Japan setzt um 1970 ein. Der Handelsmarkt wird in dieser Zeit durch zwei charakteristische Entwicklungen bestimmt: Erstens entsteht 1973 ein bis heute anhaltender Convenience-Trend. Dieser wird hervorgerufen durch die Einführung von „Seven Eleven“ in Japan, die seinerzeit noch dem amerikanischen Mutterkonzern angehören.¹²⁵⁸ Mit dem Aufbau nationaler Filialsysteme wie „Lawson“, „am/pm“ und „Circle K“ ziehen umsatzstarke japanische Handelsunternehmen in den darauf folgenden Jahren nach. Die zweite bedeutende Entwicklung dieser Periode wird durch den Markteintritt führender Premium- bzw. Luxusmarkenhersteller eingeleitet.¹²⁵⁹ Das

¹²⁵⁵ Vgl. Alexander: International Retailing, S. 83.

¹²⁵⁶ Das amerikanische Unternehmen darf hier nicht verwechselt werden mit dem gleichnamigen britischen Unternehmen Safeway.

¹²⁵⁷ Ende der 1950er Jahre war Japan weit entfernt von der modernen, hoch entwickelten Wirtschaftsmacht, die es heute darstellt.

¹²⁵⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.2.2.7 über Charakteristika von Convenience Stores in Japan.

¹²⁵⁹ Zwar treten in dieser Phase auch institutionelle Einzelhändler über Joint Ventures oder Lizenzierung intellektuellen Eigentums in den japanischen Markt ein, die Mehrzahl zieht sich jedoch erfolglos wieder zurück. Dazu gehören u. a. Kaufhof (1972), Sears (1973), Quelle (1973), Neckermann (1974), Ikea (1974), JC Penny (1975) oder Marks & Spencer (1978). Zu weiteren Einzelhändlern, die in dieser Phase den Markteintritt nach Japan abgebrochen haben siehe: Yahagi: The internationalisation process of Japan's retail market, S. 91 ff.

schnelle Wachstum der japanischen Wirtschaft in dieser Phase wird vorwiegend von europäischen Markenartikelherstellern genutzt, die nach Japan expandieren.

Zu Markenartikelherstellern, die während dieser Zeit in Japan präsent sind, zählen zum Beispiel Wella (1970), Gucci (1972), Louis Vuitton (1977) und BMW (1981), um nur einige zu nennen.¹²⁶⁰ Die Mehrzahl der ausländischen Premiumprodukte gelangt über Universalhandelshäuser¹²⁶¹ oder lokale Importagenturen bzw. Lizenznehmer in den japanischen Absatzmarkt. Nur wenige Unternehmen, wie Louis Vuitton oder BMW, ziehen einen unabhängigen und direkten Markteintritt vor, indem sie eigene Distributionsnetzwerke, Standorte bzw. Brandmanager vor Ort implementieren.

In den späten 1980er Jahren, als die „*Bubble Economy*“¹²⁶² und damit auch das Markenbewusstsein und die Nachfrage nach exklusiven Waren in Japan ihren Höhepunkt erreichen, scheint das Angebot an westlichen Luxusmarken (Angebotsengpässe) im Vergleich zu nachfolgenden Jahren eingeschränkt. In den 1980er Jahren werden bereits zahlreiche Premiumwaren westlichen Ursprungs über Distributionslizenzen zu sehr hohen Preisen bzw. Handelsspannen am Markt abgesetzt. Die Anzahl nicht-japanischer Einzelhändler und Produzenten von Premiummarken, die in Japan ansässig werden, wächst bis heute.

Neben Premium-Markenanbietern mit eigenen Geschäften und Convenience Stores sind in den 1970er und 1980er Jahren nur wenige andere ausländische Händler in den japanischen Markt eingetreten. Dazu gehören u. a. Textilhändler wie Benetton sowie die Vertriebsgesellschaften ausländischer Automobilhersteller aus dem Premium(markt)segment.

In dieser Phase sind aber auch Misserfolge der Marktbearbeitung in Japan erwähnenswert. Zum Beispiel agierte Habitat nur für kurze Zeit in Tokio, Marks & Spencer stellte nach zwei ergebnislosen Verhandlungen über ein Joint Venture seine Japanaktivitäten ein. Sears Roebuck vertrieb zunächst sehr erfolgreich elektronische Haushaltsgeräte in den Warenhäusern von Seibu, wurde allerdings zu einem späteren Zeitpunkt durch lokale Artikel wieder aus dem Sortiment verdrängt. IKEA investierte 1974 in Japan, musste sich aber schon nach kurzer Geschäftstätigkeit wieder aus dem Markt zurückziehen.¹²⁶³

¹²⁶⁰ Weitere Beispiele von Markenartikelherstellern, die zwischen 1970 und 1980 ihre Vertriebsregion auf Japan ausgeweitet haben, sind u.a. die Unternehmen Zegna, Loewe, Giorgio Armani, Nina Ricci, Ferragamo, Bulgari und Hugo Boss. Vgl. Yahagi: The internationalisation process of Japan's retail market, S. 85.

¹²⁶¹ Siehe hierzu den Abschnitt über japanische Generalhandelshäuser in Kapitel 3.2.1.3.

¹²⁶² Siehe zur Erläuterung die Ausführungen über die „*Bubble Economy*“ in der Einleitung von Kapitel 3.

¹²⁶³ Sensibilisiert für die Schwierigkeiten des Marktes, plant IKEA, sich ein zweites Mal in Japan zu etablieren, und will ab 2005 ein erstes Möbelhaus eröffnen. Vgl. o. V.: IKEA bereitet Expansion nach Japan vor, S. 3.

Zwischenergebnis: Für die Internationalisierung im japanischen Handelsmarkt während der 1970er und 1980er Jahre können Brand- und Convenience-Konzepte als erfolgreichste und charakteristischste Geschäftsmodelle gekennzeichnet werden. Mit Ausnahme der aus den USA importierten Convenience Stores sind Lebensmitteleinzelhändler im Markt kaum vertreten.

4.1.3 Kreative Destruktionsphase (1992-2000)

Die dritte Phase der Internationalisierung mittels „*kreativer Destruktion*“¹²⁶⁴ im japanischen Handelsmarkt wird 1992 durch den Markteintritt des „*category killers*“ Toys’R’Us ausgelöst.¹²⁶⁵ Toys’R’Us verändert die Bedingungen und Einstellungen gegenüber ausländischen Händlern in Japan. Außerdem ebnet das Unternehmen dadurch den Weg für internationale Handelsunternehmen nach Japan. Besonders die Markteintrittschancen für Handelsunternehmen aus den USA verbessern sich durch die Initiativen von Toys’R’Us, denn die Mehrzahl der US-amerikanischen Händler, die heute in Japan aktiv sind, hat sich während der 1990er-Jahre in Japan angesiedelt.¹²⁶⁶

Toys’R’Us gelingt es, als Pionier in den japanischen Handelsmarkt einzutreten, weil es drei wesentliche Vorteile realisieren kann:¹²⁶⁷

(1) Ein Vorteil besteht darin, den Markt während der „*Strategic Impediments Initiative Trade*“(SII)-Gespräche zwischen den Regierungen der USA und Japan betreten zu haben. Im Rahmen der Verhandlungen wird u. a. die amerikanische Ansicht verbreitet, dass traditionelle japanische Distributionspraktiken dem Markteintritt nordamerikanischer Händler diametral entgegenlaufen.¹²⁶⁸

Aus Handelssicht lieferten die SII-Gespräche zwei Ergebnisse: Erstens konnten Vertreter der USA einen Wandel in der Ansiedlungspolitik für großflächige Geschäftsstätten herbeiführen. Durch diese spezielle Vereinbarung wurde eine stufenweise Liberalisierung des Large-Scale-Retail-Location Law eingeleitet. Zweitens wurde durch die SII-Gespräche den

¹²⁶⁴ Der Ausdruck wird geprägt durch Toshifumi, S.: Structural reform of enterprises through creative destruction, o. S.

¹²⁶⁵ Vgl. Schmekel; Larke: The internationalization of retail operations in Japan, S. 11.

¹²⁶⁶ Vgl. Japan Consuming 2003, in: Sensus (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 43.

¹²⁶⁷ Zu den Ausführungen zum Markteintritt von Toys’R’Us in Japan vergleiche Schmekel; Larke: The internationalization of retail operations in Japan, S. 11.

¹²⁶⁸ Diese Argumentation scheint einseitig formuliert: Denn obwohl das traditionelle japanische System der 1990er-Jahre als restriktiv und wettbewerbsfeindlich angesehen werden konnte, hinderte es nicht nur ausländische Firmen am Markteintritt, sondern stellte sich gleichermaßen für nationale Handelsbetriebe als schwierig und komplex dar.

potenziellen Problemen des japanischen Distributionssystems in der Öffentlichkeit viel Aufmerksamkeit geschenkt. Diese „*Öffentlichkeitsarbeit*“ bewirkte u. a., dass Joint-Venture-Verhandlungen mit McDonald's Japan als lokalem Partner von Toys'R'Us ausgeweitet und vorangetrieben wurden. Daran zeigt sich, welchen starken Einfluss die Politik auf die Etablierung von ausländischen Einzelhandelsunternehmen in Japan hat und dass sie als wesentlicher Markteintrittsfaktor anzusehen ist.

(2) In dieser Partnerschaft liegt der zweite strategische Vorteil von Toys'R'Us in Japan. Denn McDonald's, welches selbst bereits 1971 nach Japan expandierte, gilt bis heute als einer der erfolgreichsten ausländischen Dienstleistungsanbieter im japanischen Markt. McDonald's steuerte eine etablierte japanische Unternehmenskultur in das Joint Venture von Toys'R'Us ein. Toys'R'Us war - zumindest anfänglich – bereit, im Gegenzug Waren über die traditionellen mehrstufigen Distributionskanäle führender Spielzeughersteller zu beziehen. Daraus folgt, dass eine außergewöhnlich innovative Planung der Marktetablierungsform¹²⁶⁹ (hier: Joint Venture) wesentlich zum Erfolg im Auslandsmarkt beitragen kann.

(3) Toys'R'Us dritter Vorteil beim Markteintritt in den 1990er-Jahren bestand in der traditionellen Struktur des japanischen Spielzeughandels. Da keine umsatzstarken, filialisierten Spielzeuggeschäfte im Markt etabliert waren, konnte Toys'R'Us zahlreiche lokale Standorte dominieren. In relativ kurzer Zeit (1992-2000) eröffnete Toys'R'Us 70 Filialen und konnte dadurch bereits einen signifikanten Marktanteil des japanischen Spielzeughandels auf sich vereinen.¹²⁷⁰

Zunächst versuchten die Toys'R'Us-Beschaffungsmanager, direkte Beziehungen zu relevanten Herstellern in Japan aufzubauen. Nachdem sie jedoch fast überall zurückgewiesen wurden, mussten sie schließlich ihre Strategie ändern und sich am traditionellen japanischen Distributionssystem ausgewiesener Großhändler und Absatzmittler orientieren. Erst ab 1995 wurde die Strategie des Direct Sourcing wieder aufgegriffen. Die Gründe für die zunehmende Akzeptanz der Direktbelieferung liegen in der der inzwischen gewonnenen Marktmacht (durch gestiegene Einkaufsvolumina) des Unternehmens gegenüber japanischen Herstellern sowie der zunehmenden Nutzungsmöglichkeit von alternativen Produktionskapazitäten in benachbarten Staaten wie China oder Taiwan.

Es lässt sich festhalten: Toys'R'Us hat als erstes ausländisches Unternehmen in Japan damit

¹²⁶⁹ Siehe zur Planung von Marktetablierungsformen im Einzelhandel Kapitel 2.2.2.2.1.2.

¹²⁷⁰ Vgl. Fahy; Fuyuki: Japan's second distribution revolution, S. 301 f.

begonnen, das traditionell mehrstufig strukturierte Distributionssystem der Spielzeugbranche zu umgehen bzw. zu modernisieren. Außerdem haben der Eintritt sowie die Expansion von Toys'R'Us in Japan dazu beigetragen, dass sich Marktanteile von Direkt-Zulieferern bzw. des Herstellervertriebs in Japan insgesamt erhöht haben.

Heute verfügt Toys'R'Us über rund 120 Filialen in Japan, bis 2010 sollen weitere 80 eröffnet werden und die seit 1995 bestehende Profitabilität soll ausgebaut werden.¹²⁷¹

Der Erfolg von Toys'R'Us während der 1990er Jahre wird als „*kreative Destruktion*“¹²⁷² bezeichnet: Der Konzern hat durch eine schöpferische Zerstörung des traditionellen Spielzeughandels in Japan zum Umbau einer ganzen Branche und zu tiefgreifenden Strukturveränderungen im Distributionssystem beigetragen.

In anderen Branchen gingen diese durch Toys'R'Us initiierten Marktveränderungen mit schwierigeren oder langwierigeren Transformationsprozessen einher und waren nicht immer erfolgreich: Zu den Unternehmen, die ihre Aktivitäten im japanischen Markt wieder aufgeben mussten, gehören z. B. der französische Kosmetikfilialist Sephora, der britische Drogist Boots, die amerikanische Kette JC Penny sowie der amerikanische Büromaterialhändler Office Max. Eine andere Fehlinvestition nach Japan tätigte Dairy Farm. Das Unternehmen führte einen kurzen, fehlgeleiteten Versuch der Zusammenarbeit mit Seiyu Mitte der 1990er Jahre durch, zog sich aber genauso schnell wieder zurück, nachdem die von Seiyu ausgewählten Standorte sich als unzweckmäßig erwiesen.

Zwischenergebnis: Der Markteintritt von Toys'R'Us leitet eine Trendwende im japanischen Handelssystem ein. Seitdem haben zahlreiche Händler den japanischen Markt betreten. Weitere planen in den nächsten Jahren Direktinvestitionen nach Japan. Zusätzlich haben Unternehmen wie Adidas, Office Depot, Lands End, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani und jüngst Polo Ralph Lauren das japanische Distributionssystem in Bewegung gebracht, indem Lizenz- und Distributionsverträge mit lokalen Partnern aufgehoben wurden, um die direkte Kontrolle über die Geschäftsabläufe in Japan zu erhalten.

Zur Veranschaulichung der Ausführungen werden in der folgenden Tabelle Beispiele ausländischer Handelsunternehmen aufgeführt, die seit 1990 in den japanischen Markt eingetreten sind:

¹²⁷¹ Vgl. Schmekel; Larke: The internationalization of retail operations in Japan, S. 11.

¹²⁷² Siehe Toshifumi, S.: Structural reform of enterprises through creative destruction, o. S.

Abbildung 41: Markteintritt internationaler Handelsunternehmen in Japan ab 1990

Jahr	Unternehmen	Hauptsitz	Branche	Organisationsform	Anmerkung
1990	Virgin Megastore	UK	Audio, Video, Software	JV (Marui)	
	HMV	UK	Audio, Video, Software	Unabhängig	
	Body Shop	UK	Kosmetik	Lizenz (Jusco)	
1991	Toys'R'Us	USA	Spielwaren	JV (McDonald's)	
1992	Kinko's	USA	Druckservice	JV (Sumitomo Kinzoku)	
	Disneystore	USA	Geschenkartikel	Unabhängig	
	LL Bean	USA	Bekleidung	Matsushita)	Unabh. 2001
1993	Nike	USA	Sportartikel	Unabhängig	
	Eddie Bauer	D / USA	Bekleidung	JV (Sumitomo)	
1994	Land's End	USA	Bekleidung	Unabhängig	
	Esprit	HK	Bekleidung	Unabhängig	
1995	Dairy Farm	HK	Lebensm./ FMCG	JV (Seiyu)	Rückzug 1996
	Tie Rack	UK	Bekleidung	Lizenz (Fujita Shoten)	
	Gap	USA	Bekleidung	Unabhängig	
	Timberland	USA	Bekleidung	JV (Inchcape)	Unabh.1999
1996	Warner Studio Store	USA	Geschenkartikel	JV (Daiei)	Rückzug 2000
	Sports Authority	USA	Sportartikel	JV (Jusco)	
	Pier 1 Imports	USA	Haushaltswaren	Lizenz (Akatsuki Printing)	
	Saks Fifth Avenue	USA	Bekleidung	Unabhängig	
1997	Office Depot	USA	Büromaterial	JV (Deo Deo)	Unabh. 1999
	Office Max	USA	Büromaterial	Lizenz (Jusco)	Rückzug 2001
	Footlocker	USA	Schuhe	Unabhängig	Rückzug 2000
	Next	UK	Bekleidung	Lizenz (Xebio)	
1998	Walgreens	USA	Drogerie/ Medizin	JV (RX Network)	
	Rooms to go	USA	Möbel	JV (Jusco)	
	JC Penny	USA	Lebensm./ FMCG	JV (Deo Deo)	Rückzug 1999
	Athlete's Foot	USA	Schuhe	Lizenz	
	Viking Office Products	USA	Büromaterial	Unabhängig	
	Zara	E	Bekleidung	Merger (Bigi)	
	Mail Boxes etc.	USA	Druckservice	Lizenz (FamilyMart)	
1999	Costco	USA	Lebensm./ FMCG	Unabhängig	
	Boots	UK	Drogerie/ Medizin	JV (Mitsubishi)	2000 aufgelöst
	Oasis	UK	Bekleidung	Franchise-Lizenz	
	Sephora	F	Kosmetik	Unabhängig	Rückzug 2000
	Hager Clothing	USA	Bekleidung	Unabhängig	
	Liz Claiborne	USA	Bekleidung	JV (Jusco)	
2000	Carrefour	F	Lebensm./ FMCG	Unabhängig	Rückzug 2005
	Giordano	Kong	Bekleidung	Unabhängig	2. Versuch
2002	Wal Mart	USA	Lebensm./ FMCG	Seiyu	
	Metro	D	Lebensm./ FMCG	JV (Marubeni)	
2003	Tesco	UK	Lebensm./ FMCG	Two Network	

Quelle: Japan Consuming 2003, in: Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 43 und Fahy; Fuyuki: Japan's second distribution revolution, S. 300 und Shriver; Humbert: Aeon acquires Carrefour Japan, S. 1.

4.1.4 Phase großflächiger Lebensmittelhändler (ab 2000)

Die aktuelle Entwicklung der Handelsinternationalisierung in Japan lässt sich durch den Markteintritt von internationalen Lebensmittelhändlern charakterisieren, welche zunehmend von Strukturreformen und einer konsumentenfreundlichen Haltung der japanischen Politik profitieren.¹²⁷³ Die Phase der Internationalisierungsdynamik durch großflächige Lebensmittelhändler beginnt durch den Markteintritt von Carrefour im Dezember 2000, gefolgt von Cosco, Wal-Mart, Metro sowie kürzlich Tesco. Damit treten einige der weltweit umsatzstärksten Handelsunternehmen in relativ kurzer Abfolge in den Markt ein. Obwohl auch Händler aus anderen Branchen gegenwärtig nach Japan expandieren, gehören in den letzten Jahren relativ viele dieser Unternehmen der Lebensmittel- respektive der FMCG¹²⁷⁴-Branche an.

So wie Toys'R'Us in der Spielzeugbranche eine Distributionsdynamik auslöste, hat Carrefour den japanischen Lebensmittelhandel maßgeblich verändert. Anfang 2004 verfügte Carrefour bereits über acht Geschäftsstandorte in Japan, wobei die Zeitspanne von der Eröffnung der ersten bis zur Eröffnung der achten Filiale und dem anschliessenden Rückzug aus dem japanischen Handelsmarkt¹²⁷⁵ dem Konzern durch die Bindung von Ressourcen (z. B. Personal) und hohe finanzielle Verluste geschadet hat:

Nach der Eröffnung der ersten Filiale wurde Carrefour von der japanischen Presse als „*ausländischer Eindringling*“ bezeichnet.¹²⁷⁶ Unternehmerische Schritte wurden in den Medien kritisch kommentiert. Das zugewiesene Image der „*Fremdartigkeit*“ konnte der französische Handelskonzern nur bedingt verbessern. Zunächst erzeugte das hohe öffentliche Interesse einen Kundenzulauf von über 50.000 Besuchern in den ersten Tagen der ersten Filialeröffnung. Die Mehrheit der Konsumenten kehrte der Betriebsstätte jedoch schnell den Rücken, die Wiederkäuferrate fiel ausgesprochen gering aus. Selbst die von Carrefour eingesetzte Strategie betont niedriger Preise mit einer Niedrigpreisgarantie im Umkreis von einem 15-Kilometer-Radius schlug zunächst fehl.

Die Gründe dafür werden dem nur mangelhaft angepassten Image zugeschrieben: Japaner

¹²⁷³ Siehe auch Fahy; Fuyuki: Japan's second distribution revolution, S. 304 f.

¹²⁷⁴ FMCG steht für „*Fast Moving Consumer Goods*“, sog. „*Schnelldreher*“, womit in Bezug auf Branchen Konsumgüter des täglichen Bedarfs, v. a. Lebensmittel, gemeint sind.

¹²⁷⁵ Shriver; Humbert.: Aeon acquires Carrefour Japan, S. 1.

¹²⁷⁶ Häufig war die Rede vom „*Schwarzen Schiff*“, dem Synonym für die auf US-amerikanischen Zwang unter Kommodore Perry herbeigeführte Öffnung Japans im Jahr 1853, welche von vielen Japanern als illegitimer und gewaltsamer Markteintritt angesehen wird.

verbinden mit Frankreich Luxusgüter und Premiummarken, wie Louis Vuitton, Hermes oder Chanel. Daher assoziierten viele japanische Konsumenten mit einem französischen Lebensmittelhändler hoch positionierte Waren, hinsichtlich des Qualitäts- und Preisniveaus. Anstelle eines Premiumkonzeptes wurde jedoch eine Dauerniedrigpreisgarantie in für Japan durchschnittlichen Qualitäten geboten, was viele Konsumenten irritiert haben mag.¹²⁷⁷

Neben dem Effekt konsumentenbezogener Internationalisierung hat Carrefours Markteintritt auch einen großen Veränderungsprozess in der japanischen FMCG-Handelsstruktur hervorgerufen. Durch Carrefours strikte und zum Teil aggressive Beschaffungspolitik wurde auch für japanische und nachfolgende ausländische Handelsunternehmen der FMCG-Branche ein Modernisierungsprozess in Gang gesetzt.

Beispielsweise beinhaltete die Forderung Carrefours die umfassende Kontrolle und Steuerung der Endabgabepreise durch den Einzelhändler. Obwohl die Preisbindung in Japan seit den 1960er Jahren ungesetzlich ist, bleibt sie bis heute gängige Praxis. Zahlreiche Großhändler haben diese Handelspraxis also als handelsüblich angesehen und versucht, Carrefour im Rahmen von Großhandelspreisbindungen zu beeinflussen. Mehrere Wochen bevor Carrefour seinen ersten Markt eröffnete, kündigten sowohl Kokubu (Japans umsatzstärkster unabhängiger Großhändler) als auch Ajinomoto (einer der größten Lebensmittelproduzenten Japans) öffentlich an, dass sie Carrefour nicht beliefern würden.¹²⁷⁸ Die Ursache für die Lieferschwierigkeiten wurzelte in Carrefours Beharren auf Preisautonomie.

Gleichzeitig knüpften allerdings auch japanische Hersteller Geschäftsbeziehungen mit Carrefour an. Z. B. zählt dazu Asahi Foods (ein regionaler Lebensmittelgroßhändler), der durch die Verbindung mit dem französischen Handelskonzern einen Marktzugang nach Tokio erreichen konnte. Vorher war dieser von anderen dominanten Zulieferern daran gehindert worden, sich im Raum Tokio zu etablieren.

Carrefour sah sich anfänglich mit zwei japanspezifischen Problemen konfrontiert. Erstens wurde es in der Presse metaphorisch als „*Ungeheuer aus Übersee, welches japanische Traditionen beschädigt*“ verunglimpft, was auf Grund der ausgeprägten Konsensbildung¹²⁷⁹

¹²⁷⁷ Siehe hierzu auch die Ausführungen über Markenbewusstsein der japanischen Konsumenten in Kapitel 3.1.3.4.

¹²⁷⁸ In der Tagespresse wurde der Präsident von „*Nihon Shurui Hanbai*“ (erfolgreichster Alkoholgroßhändler Japans) zitiert, er habe die Genehmigung von seinen wichtigsten Einzelhandelskunden, an Carrefour zu liefern, allerdings nur wenn Carrefour garantiere, die Endabgabepreise über denen der vorgegebenen Großhandelspreise festzusetzen.

¹²⁷⁹ Siehe hierzu die Ausführungen zur Konsensbildung japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.2.3.

japanischer Konsumenten große Wirkung zeigte. Zweitens mussten Geschäftsstätten eröffnet werden, ohne zahlreiche bekannte Markenartikel in den Regalen anbieten zu können.¹²⁸⁰ Diese Kombination, gepaart mit Preisen, die für Konsumenten als „zu niedrig“ beschrieben werden, erlaubte es den lokalen japanischen Wettbewerbern vorerst, ihre Kunden schnell und einfach wiederzugewinnen. Daraus kann gefolgert werden, dass gerade zu Beginn der Marktbearbeitung eine Einkaufsstätte im Imageraum des japanischen Konsumenten richtig positioniert werden muss, weil eine Meinungsänderung bei den Nachfragern durch Konzeptanpassung im Nachhinein nur mit vergleichsweise hohem Aufwand erreicht werden kann.

Obwohl Carrefour besonders zu Anfang mit erheblichen Schwierigkeiten in Japan konfrontiert wurde, hat der Markteintritt langfristig positive Auswirkungen auf nationale Einzelhändler. Beispielsweise haben Aeon, Ito-Yokado und Daiei als Ergebnis von Carrefours Bemühungen ebenfalls Direct-Sourcing-Aktivitäten aufbauen und anpassen können und in einigen Fällen inzwischen sogar aggressivere Standpunkte bezüglich der Preisautonomie vertreten als Carrefour. Für nationale Konzerne bietet sich außerdem der Vorteil, dass einige Großhändler eher gewillt sind, mit lokalen Handelsketten zusammenzuarbeiten als mit ausländischen.

Es lässt sich also festhalten, dass die durch Carrefour eingeleitete Modernisierung des FMCG-Distributionssystems eine tiefgreifende Veränderung der traditionellen Geschäftsbeziehungen bedeutet, auch für japanische Einzelhändler. Daraus lässt sich folgern, dass Carrefour „Entwicklungshilfe“ im Markt geleistet hat, ohne selbst wesentlich davon zu profitieren.

Der Markteintritt von Carrefour in Japan scheint rückblickend schwierig und mit relativ langsamem Wachstum verbunden zu sein.¹²⁸¹ In der Handelspraxis wird es als typisches „*trial and error*“-Vorgehen angesehen. Durch den Anstoß zur Modernisierung hat der Konzern allerdings nicht nur den Markt für ausländische Handelsunternehmen geöffnet, sondern auch die Modernisierung der japanischen nationalen Wertschöpfungskette insgesamt vorangetrieben. Großhändler werden weiterhin versuchen, ihre traditionelle Position zu verteidigen, sich gleichzeitig wohl aber strategisch umorientieren, zum Beispiel in Richtung Streckengeschäft oder Abholgroßhandel. Langfristig gesehen hat Carrefour eine Phase der

¹²⁸⁰ Vgl. Meyer-Ohle: Innovation and dynamics in Japanese retailing, S. 181.

¹²⁸¹ Beispielsweise wurde die Marktwachstumsstrategie (siehe hierzu Kapitel 2.2.2.2.1.4) auf die Eröffnung von 7 anstatt 13 Filialen bis Ende 2003 reduziert. Vgl. Meyer-Ohle: Innovation and dynamics in Japanese retailing, S. 181.

Veränderung eingeleitet, die selbst Kereitsu und Sôgô Shôsha¹²⁸² nicht werden aufhalten können.

Die Anstrengungen von Carrefour scheinen also nur der Anfang einer tiefgreifenden Handelsstrukturveränderung in Japan zu sein; Denn im Frühjahr 2002 kaufte Wal-Mart 6 % der Aktienanteile an Seiyu, dem viertgrößten Kaufhausbetreiber in Japan. Aufbauend auf dieser Minderheitsbeteiligung¹²⁸³ erwarb Wal-Mart dann insgesamt 37 % der Firmenanteile von Seiyu. Inzwischen hat Wal-Mart wie Carrefour damit begonnen, Handelshemmnisse und Zulieferbeschränkungen zu durchbrechen.¹²⁸⁴ Im Unterschied zu Carrefour, die in Japan eine eigene Tochtergesellschaft aufgebaut hatten, konnte Wal-Mart über die Akquisition von Seiyu ein schnelleres Wachstum durch die Beteiligung an 207 Geschäftsstätten erreichen und ein entsprechend hohes Einkaufsvolumen und große Marktmacht erzielen.

Ein weiteres Ergebnis der Internationalisierung im japanischen Lebensmittelmarkt besteht außerdem in der zunehmenden Konzentration im Groß- und Einzelhandel. Beispielsweise haben Großhandelskonzerne begonnen, die Einkaufsmacht ausländischer Wettbewerber einzudämmen, indem sie, wie etwa die erst- und drittgrößte Firma Kokubu und Ryoshoku, ihre Geschäftstätigkeit verbinden und so Größenvorteile und eine erhöhte Marktmacht erzielen - wie von mit dem Thema vertrauten Experten berichtet wird.¹²⁸⁵

Japanische Einzelhändler werden den Zusammenbruch restriktiver Handelspraktiken und unprofitabler Großhandelsstrukturen im FMCG-Bereich ebenfalls befürworten. Außerdem können multinationale Konzerne wie Metro, Tesco oder Wal-Mart durch ihre Japanaktivitäten den Veränderungsprozess nicht nur für ihre Zwecke nutzen, sondern werden den Wandlungsprozess auch weiter beschleunigen.

Zwischenergebnis: Die derzeitige Phase der Handelsinternationalisierung durch großflächige Vertriebskonzepte des FMCG-Sektors hat die Markttöffnung dieser Branche hervorgerufen, von der nicht nur ausländische, sondern auch japanische Unternehmen profitieren:

Unternehmen wie Ahold, Auchan und Sainsbury verfügen über exportfähige Geschäftsmodelle, die auch in Japan erfolgreich eingeführt werden könnten. Außerdem ist davon auszugehen, dass zahlreiche Unternehmen aus der asiatischen Region, wie E-Mart aus

¹²⁸² Zur Erläuterung der Begriffe Kereitsu und Sôgô Shôsha vergleiche Kapitel 3.2.1 über charakteristische Betriebsformen im japanischen Handel.

¹²⁸³ Vgl. die Ausführungen über die Wahl der Kooperationsform durch Minderheitsbeteiligungen in Kapitel 2.2.2.2.1.2.

¹²⁸⁴ Vgl. Dawson: Japan is difficult for foreign retailers, S. 1.

¹²⁸⁵ Eine Liste der befragten Experten ist im Anhang aufgeführt.

Süd-Korea, ihre regionale Expertise zukünftig Gewinn bringend im Markt umsetzen werden.

Aber auch nationale japanische Händler werden sich neu im FMCG-Markt positionieren. Besonders zwei japanische Handelskonzerne, Aeon und Ito-Yokado, befinden sich in der finanziellen und unternehmerischen Position,¹²⁸⁶ auf die zunehmende Internationalisierung zu reagieren. Beispielsweise eröffnete die Aeon Group im Jahr 2000 ein für Japan innovatives und neues Hypermarkt-Konzept in Yatomi (nahe Nagoya), um der drohenden Konkurrenz durch Carrefour frühzeitig zu begegnen. Durch die Vergrößerung des Marktanteils und die Erhöhung der Unternehmenskonzentration zu eigenen Gunsten hofft Aeon, im FMCG-Einzelhandel langfristig erfolgreicher zu sein als ausländische Wettbewerber.

Derzeit werden neben der Multiplikation von Verbrauchermärkten auch innovative Supermarktketten entwickelt (z. B. Food-Ex) und es wird in Drugstores (z. B. Welcia) investiert. Außerdem werden die Verkaufsflächen der wichtigsten Kaufhäuser durch angebundene Shopping Center (z. B. bei Jusco) ausgeweitet.

Als Ausblick lässt sich festhalten, dass die Anzahl ausländischer Handelsunternehmen im japanischen Markt noch weiter zunehmen wird. Denn der Markt bietet noch viel Potenzial für effiziente und innovative Vertriebsformate, besonders in Kernbranchen wie dem Lebensmittelhandel.¹²⁸⁷ Zudem präsentiert sich der Markt im weltweiten Vergleich als noch relativ fragmentiert, mit geringer Unternehmenskonzentration¹²⁸⁸ und hohen Konsumausgaben, so dass vom Eintritt weiterer ausländischer Handelskonzerne auszugehen ist.

4.2 Selektion eines internationalisierungsintensiven Betriebstyps für die weitere Analyse

Wie die vorgestellten Phasen der Handelsinternationalisierung in Japan gezeigt haben, sind in letzter Zeit besonders FMCG- bzw. Lebensmittelhändler im japanischen Markt aktiv. Diese Entwicklung bietet einen ersten Anhaltspunkt für die Selektion eines branchenspezifischen Betriebstyps für die weitere Analyse. Aber auch andere Gründe sprechen für eine

¹²⁸⁶ Zahlreiche Einzelhändler in Japan kämpfen noch immer mit Schulden aus den Zeiten der Bubble Economy. Einige, inklusive Nagasakiya, Mycal und Sogo, sind inzwischen im Markt gescheitert und unterliegen derzeit der Konkursverwaltung.

¹²⁸⁷ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Sensu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 42.

¹²⁸⁸ Hinsichtlich der geringen Unternehmenskonzentration wird auch argumentiert, japanische Einzelhandelsunternehmen seien wegen jahrelanger Marktabstottung internationalen Konkurrenten im eigenen Land gegenüber nicht mehr wettbewerbsfähig. Siehe hierzu Erickson; Maskulka; Maskulka: Entering the Japanese retail market, S. 273.

Untersuchung von Betriebstypen der Lebensmittelbranche:

(1) Lebensmittel bilden wegen ihrer Versorgungsfunktion für die Konsumenten in fast jedem Land der Welt die bedeutendste Branche des institutionellen Handels. Der Lebensmitteleinzelhandel zählt aus unternehmerischer Sicht zu den wichtigsten Branchen im institutionellen Handel, da er den größten Anteil am gesamten Umsatz des Sektors verzeichnet. Beispielsweise werden in Deutschland über 40 % des Gesamtumsatzes im Einzelhandel mit Lebensmitteln bzw. Waren der Hauptrichtung Nahrungsmittel erzielt.¹²⁸⁹

Bei fortschreitender Unternehmenskonzentration steigt der Umsatzanteil von „*Nahrungsmitteln und Waren der Hauptrichtung Nahrungsmittel*“ im Verhältnis zum Umsatz in den übrigen Branchen, wie „*Medizinische Artikel*“, „*Textilien, Bekleidung, Schuhe und Lederwaren*“ oder „*Möbel, Einrichtungsgegenstände, Hausrat*“ sogar an; in Japan ist eine ähnliche Entwicklung zu erwarten. Neben der Umsatzhöhe weist auch die Anzahl der Unternehmen aus der Nahrungsmittelbranche in Deutschland den höchsten Anteil (über 20 % aller Einzelhandelsunternehmen betreiben Lebensmittelhandel als Kerngeschäft) auf.¹²⁹⁰ Für Japan ist davon auszugehen, dass sich die Bedeutung von umsatzstarken Lebensmitteleinzelhändlern gemessen am Umsatzanteil im Einzelhandelssektor und anhand der Anzahl der Einzelhandelsunternehmen (zu Lasten des Großhandels) in Japan dem Niveau in Deutschland von unten annähern wird.

(2) Ein weiterer Grund, der für die Betrachtung des Lebensmitteleinzelhandels spricht, besteht in der starken Wettbewerbsposition der investierenden Handelsunternehmen. Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, sind die umsatzstärksten Handelskonzerne weltweit aus Lebensmittelkonzernen hervorgegangen oder darin wesentlich involviert.¹²⁹¹

¹²⁸⁹ Die Daten gelten für das Jahr 2003. Vgl. Metro Group (Hrsg.): Metro-Handelslexikon, S. 4 f.

¹²⁹⁰ Vgl. Metro Group (Hrsg.): Metro-Handelslexikon, S. 4 f.

¹²⁹¹ Siehe hierzu auch die Analysen über die TOP 200 Einzelhändler weltweit bei Deloitte (Hrsg.): 2004 Global powers of retailing, S. 10.

Abbildung 42: Ranking der Top-10-Händler weltweit

Rang	Unternehmen	Ursprungsland	Umsatz 2003 in Mrd. US-Dollar
1	Wal-Mart Stores Inc.	USA	256
2	Carrefour S.A.	Frankreich	80
3	Ahold N.V.	Niederlande	63
4	Metro AG	Deutschland	61
5	The Kroger Co.	USA	54
6	Tesco Plc	Großbritannien	50
7	Target Corp	USA	48
8	Rewe Zentral AG	Deutschland	44
9	Costco Wholesale Corp.	USA	42
10	Aldi	Deutschland	41

Quelle: Auszug aus Lebensmittelzeitung (Hrsg.): Ranking TOP 30 Welt, o. S.

Da alle bedeutenden Handelsunternehmen der Welt vorwiegend im Lebensmittelhandel aktiv sind, scheint die Konzentration auf diese Branche zwecks Gewinnung repräsentativer Ergebnisse besonders sinnvoll.

(3) Ein weiteres Motiv, den Lebensmittelhandel zur näheren Analyse auszuwählen, liegt in der Vielfältigkeit der Branche. Der Handel mit Nahrungsmitteln umfasst zahlreiche Vertriebskonzepte und Formate. Wie bereits dargestellt,¹²⁹² reichen diese in Japan von Betriebstypen wie Warenhäuser mit typischerweise 50.000 qm Verkaufsfläche und davon rund 2.000 qm allein für Nahrungs- und Genussmittel bis zu Convenience Stores mit durchschnittlich 100 qm Verkaufsraum.¹²⁹³

(4) Letztlich erlangt die Nahrungsmittelbranche eine hohe Bedeutung, da Lebensmittel sehr stark mit lokalen Konsumpräferenzen zusammenhängen,¹²⁹⁴ auf internationalen Märkten differenzierter Nachfrage begegnen, wodurch die Komplexität der Handelsleistung zunimmt.

¹²⁹² Siehe hierzu Kapitel 3.2 über die Handelsstruktur im japanischen Markt und hier insbesondere die auf Lebensmittelhandel spezialisierten Betriebstypen in Kapitel 3.2.2.2.

¹²⁹³ Siehe zur Definition und Erörterung von Warenhäusern und Convenience Stores in Japan Kapitel 3.2.2.2.7.

¹²⁹⁴ Vergleiche hierzu Kapitel 3.1 über die Charakteristika japanischer Konsumenten.

Dass sich der Lebensmittelhandel in Japan in vieler Hinsicht stark vom europäischen unterscheidet, konnte in Kapitel 3 der Arbeit gezeigt werden.

Es bleibt festzuhalten, dass die Lebensmittelbranche einen repräsentativen Untersuchungsgegenstand für die weitere Analyse darstellt, weil Markteintritte in Japan in jüngster Zeit hauptsächlich im Lebensmittelhandel erfolgen, diese weltweit umsatzstärkste Branche von den größten Einzelhändlern weltweit vertreten wird, vielfältige Betriebstypenausprägungen bestehen und vor allem weil durch die Abhängigkeit von lokalen Konsumentenpräferenzen beim Lebensmittelhandel große Unterschiede zwischen Ländermärkten wie Japan und Deutschland gezeigt werden können.

4.3 Schlussfolgerung: Schwerpunktwahl großflächiger Lebensmittelhandel

In den vorausgehenden Absätzen wurde festgestellt, dass sich der japanische Einzelhandel zurzeit in einer Modernisierungsphase befindet, die durch den Eintritt ausländischer Marktteilnehmer angestoßen wurde und derzeit besonders die Lebensmittel-/ FMCG-Branche betrifft. Außerdem wurde herausgearbeitet, warum sich diese Branche sowohl für eine Analyse auf Einzelmarktebene im Allgemeinen als auch für eine japanbezogene Untersuchung und Bewertung der Handelsinternationalisierung im Besonderen eignet bzw. bedeutsam ist.

Die Analyseergebnisse dieses Kapitels (Ermittlung von Phasen der Internationalisierung im japanischen Handel sowie Selektion eines internationalisierungsintensiven, branchenspezifischen Betriebstyps) dienen der Spezifikation einer japanspezifischen Internationalisierungsstrategie. Das heißt, die Ausarbeitungen im nächsten Kapitel erfolgen für die Branche Lebensmittel/FMCG.

Durch die Auswahl soll die Aussagekraft des Ländermarktstrategiemodells belegt und gleichzeitig sollen betriebstypenspezifische Besonderheiten im japanischen Handel im Modell spezifiziert werden.

Exkurs zur Beschaffung:

Obwohl der Schwerpunkt dieser Arbeit auf absatzgerichtetem Handel liegt, sollte dennoch erwähnt werden, dass auch die Beschaffung in der japanischen Lebensmittelbranche sich durch das Vordringen von in Europa bereits üblichem Direct Sourcing wandelt. Zunehmend werden Zwischenhändler durch die Verkürzung der Wege vom Produzenten zum Endverbraucher ausgeschaltet oder überflüssig. Dies scheint insofern wichtig, als die Handelsspanne durch den Einsatz von Direct Sourcing oder die Einfuhr von Importware

deutlich erhöht werden kann.

Beispielsweise verfügt der Automobilhandel von Neufahrzeugen in Japan inzwischen über eigene Vertriebsgesellschaften ohne selbständige Importeure und Zwischenhändler.¹²⁹⁵ Im japanischen Lebensmittelhandel wird langfristig eine ähnliche Entwicklung erwartet.

Die sortiments- und artikelspezifischen Distributionswege unterscheiden sich im Lebensmittelhandel stark. Selbst innerhalb einzelner Warengruppen verlaufen die Distributionsprozesse in räumlicher und zeitlicher Hinsicht nach artikelindividuellen Mustern ab. Der Nahrungsmittelsektor für Frischware beispielsweise ist in Japan durch den signifikanten Einfluss der Landwirte auf die Politik ein hoch protektionierter Markt. Die kleinbäuerliche japanische Landwirtschaft ist in Kooperativen organisiert und operiert über diverse bürokratische Agenturen und die zentralisierten Großmärkte auf Regionalebene. Dieses Distributionssystem über einzelne Großmärkte (für Sortimente wie Gemüse, aber auch einzelne Produkte wie Tomaten) stellt sich als sehr langsam und relativ ineffizient heraus, insbesondere weil die Qualität und Frische der Lebensmittel darunter leidet. Beispielsweise werden rund 80 % aller verkauften japanischen Gemüse über traditionelle Distributionswege vertrieben, d. h., die Gemüsesorten durchlaufen bis zu sechs Distributionsstufen.¹²⁹⁶

Auch der Direktimport als Alternative zum japanischen Distributionssystem von Lebensmitteln ist gesetzlich beschränkt. Ausländische Erzeugnisse unterliegen in Japan strengen Einfuhrbedingungen und Kontrollen. So werden Lebensmittel in vielen Fällen beim Zoll zusätzlich mit Chemikalien behandelt, um evtl. eingeführte Insekten, Keime oder Bakterien abzutöten.¹²⁹⁷ Dieser Prozess ist jedoch nicht unumstritten: Auf der einen Seite wird die Qualität der Importware durch z. T. ungerechtfertigte Behandlungen deutlich herabgesetzt, auf der anderen Seite verlängern sich aber auch die Anlieferungszeiten dieser Waren erheblich, was gerade bei Frischeprodukten zu beträchtlichen Mengen an Ausschuss führen kann.

Zur Komplexität und Vielstufigkeit des Distributionssystems im Lebensmittelhandel ist anzumerken, dass dessen Nachteile (häufig längere Lieferzeiten und dadurch bedingte Qualitätseinbußen) durch die hohe Bedeutung von Waren nationaler Herkunft überlagert werden. Hohe Lebensmittelqualität kann im japanischen Distributionssystem nur dort

¹²⁹⁵ Bis in die 1980er Jahre hinein waren unabhängige Importeure maßgebend, wie z. B. Yanase als Importeur und Großhändler und Einzelhändler europäischer Markenfabrikate.

¹²⁹⁶ Vgl. Jonker: *Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan*, S. 123.

¹²⁹⁷ Vgl. Jonker: *Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan*, S. 17.

gewährleistet werden, wo die Handelswege für verderbliche Waren kurz sind, wie beispielsweise bei den regionalen Lebensmittelhändlern Yaoko in Saitama, Maruwa in Kyushu und Ralse auf Hokkaido.¹²⁹⁸ Mittelfristig werden sich die Beschaffungsstrukturen durch die fortschreitende Vertikalisierung der Distributionsstrukturen¹²⁹⁹ sowie den zunehmenden Druck und die Einkaufsmacht ausländischer Handelsunternehmen den Systemen in West-Europa und den USA angleichen.

¹²⁹⁸ Vgl. Senu (Hrsg.): Retail Japan 2003, S. 55.

¹²⁹⁹ Siehe zur Vertikalisierung der Distribution Kapitel 3.2.

5 Ländermarktstrategiefindung, dargestellt am Beispiel des japanischen Marktes

Eine Auslandsmarkterweiterung erfordert eine sorgfältige und weitsichtige Planung und Koordination der sich daraus ergebenden Maßnahmen. Im Rahmen nationaler Absatzmarktausweitung eingesetzte Planungsinstrumente und die sich daraus ergebenden Inhalte reichen in der Regel für internationale Ziele nicht aus und müssen ergänzt, ersetzt oder überarbeitet werden. Unzureichende Untersuchungsergebnisse über Gegebenheiten des Auslandsmarktes, aus der Perspektive im Heimatmarkt erfolgreicher und weitgehend standardisierter Betriebstypenkonzepte, greifen zu kurz und vermindern die Entscheidungssicherheit bei der Festlegung von Markteintritt, Markterschließung und Marktbearbeitung. Im schlimmsten Fall führt die Vernachlässigung eingehender Marktanalysen und deren planerische Verwendung zur Deinvestition im Ländermarkt und dadurch i. d. R. zur Reduzierung des Unternehmenswertes. Diese mangelnde strategische Unternehmensausrichtung im Handel belegen zahlreiche missglückte Internationalisierungsversuche, wie auch in jüngster Zeit der Rückzug von Carrefour aus dem japanischen Markt.

Entscheidend für die Ableitung strategischer Ziele ist die Verdichtung der Analyseergebnisse.¹³⁰⁰ Für eine klar definierte und erfolgversprechende Strategie müssen also nicht nur gründliche Marktanalysen durchgeführt und bewertet werden. Zusätzlich erfordert die Entwicklung individueller Ländermarktstrategien auch die Abstimmung der Handelsleistung eines Betriebstypen mit den Markterfordernissen und deren Entscheidungssicherung in einem Planungskonzept, da marktrelevante Untersuchungsergebnisse in der Praxis häufig verloren zu gehen scheinen oder deren Bedeutung nicht genügend berücksichtigt wird, wie zuverlässige Informationen beteiligter Fachleute, wissenschaftliche Untersuchungen¹³⁰¹ und die Analysen in Kapitel 1.2.3.2.3 belegen. Ein Planungsinstrument zur Ableitung von Handlungsempfehlungen unter Berücksichtigung Marktbesonderheiten sowie zur gesamthaften Darstellung von Planungskombinationen wurde mit dem Ländermarktstrategiemodell in Kapitel 2.3 vorgeschlagen.

Das Entscheidungsmodell grenzt ein und visualisiert, welche Elemente zur länderindividuellen Marktbearbeitung bedeutsam sind. Die Aufnahme nur weniger Segmente und deren

¹³⁰⁰ Vgl. Barth; Hartmann; Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 135.

¹³⁰¹ Siehe z. B. Sato: Some reasons why foreign retailers have difficulties in succeeding in the Japanese market, S. 39 f.

Kennzeichnung im Modell dient dazu, die Besonderheiten des Ländermarktes schnell und möglichst „auf einen Blick“ zu erfassen und entsprechend berücksichtigen zu können. Hierdurch sollen Defizite in der Auslandsmarktplanung im Handel¹³⁰² identifizierbar gemacht werden bzw. die Auswahl der richtigen Entscheidungsparameter erleichtert werden.

Weiterhin kann durch das Planungsinstrument relativ einfach abgeglichen werden, ob ein Geschäftsmodell im Heimatmarkt im Vergleich zum potenziellen Auslandsmarktkonzept überhaupt den marktlichen Anforderungen entspricht. So lassen sich in einem frühen Stadium der Auslandsmarkterweiterung bereits Urteile über Erfolgsaussichten fällen. Im Rahmen der Diskussionen wird außerdem verdeutlicht, über welche Methoden man sich einem marktadäquaten und erfolgversprechenden Geschäftskonzept annähern kann. Z. B. erfolgt hier eine Nutzwertanalyse und eine explorative Bewertung des Marktes.

In diesem Kapitel 5 wird der intuitive, kreative Teil („*Ableitung eines Entscheidungsmodells zur Systematisierung handelsspezifischer Komponenten der Auslandsmarktplanung*“ in Kapitel 2) mit dem analytischen Teil (japanspezifische Untersuchung von Marktunterschieden in den Kapiteln 3 bis 4) dieser Arbeit verknüpft und ergänzt. Dies geschieht, um sowohl die häufig geforderte¹³⁰³ Breite als auch Tiefe für die Empfehlung einer Auslandsmarktplanung auf Betriebstypenebene zu gewährleisten. Außerdem werden über das entwickelte Planungsinstrument konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet, um sicherzustellen, inwieweit Länderspezifika das im Heimatmarkt erfolgreiche, weitgehend standardisierte Betriebstypenkonzept beeinflussen.

Anhand einiger ausgewählter Problemfelder soll im Folgenden die Forderung nach informationellen Vorleistungen und deren anschließender Verdichtung verdeutlicht werden. Es werden nicht alle zuvor erläuterten Planungsbausteine¹³⁰⁴ für den japanischen Markt ausgewertet, sondern nur exemplarisch Empfehlungen für drei Bereiche erarbeitet. Handlungsmuster für alle zwölf Planungselemente des Planungsprofils vorzugeben, würde am Ziel dieser Arbeit (den Einfluss von Länderspezifika auf das Betriebstypenkonzept aufzuzeigen) vorbeigehen¹³⁰⁵ und wäre auch im Hinblick auf den Umfang unverhältnismäßig.

¹³⁰² Siehe hierzu die Problematik bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien im Handel in Kapitel 1.2.3.2.3 sowie in Kapitel 2.1.

¹³⁰³ „Eine analytische Arbeitsweise muss unbedingt mit einer intuitiven verbunden werden.“ Steger; Kummer: Auswirkungen der Globalisierung auf das strategische Management, S. 196.

¹³⁰⁴ Zu den einzelnen Segmenten des LMS vergleiche die länderspezifischen Strategien in Kapitel 2.1.2.

¹³⁰⁵ Zur Zielsetzung dieser Arbeit siehe Kapitel 1.

5.1 Eingrenzung eines Ländermarktstrategiemodells

Es stellt sich zunächst das Problem, die Auslandsmarktplanung unter Zuhilfenahme des zuvor entwickelten handelsspezifischen Entscheidungsmodells auf wenige aussagekräftige Dimensionen zu reduzieren, um der Intention exemplarischer Beweisführung gerecht zu werden.

Im Sinne einer Komplexitätsminderung werden nur diejenigen Problemfelder ausgewählt, bei denen die Notwendigkeit einer japanspezifischen Anpassung klar ersichtlich wird. Beispielsweise könnte zwar auch die Formatstrategie (im Rahmen der Markterschließung) für den japanischen Markt bewertet werden. Bei der Empfehlung dieses Planungsmoduls treten japanbezogene Besonderheiten aber nicht so deutlich hervor wie bei den ausgewählten. Für andere Zielmärkte wären die Schwerpunkte für eine Eingrenzung anders zu wählen, hier ergeben sie sich aus den Analyseergebnissen und Kernaussagen über den japanischen Einzelhandel aus Kapitel 3.

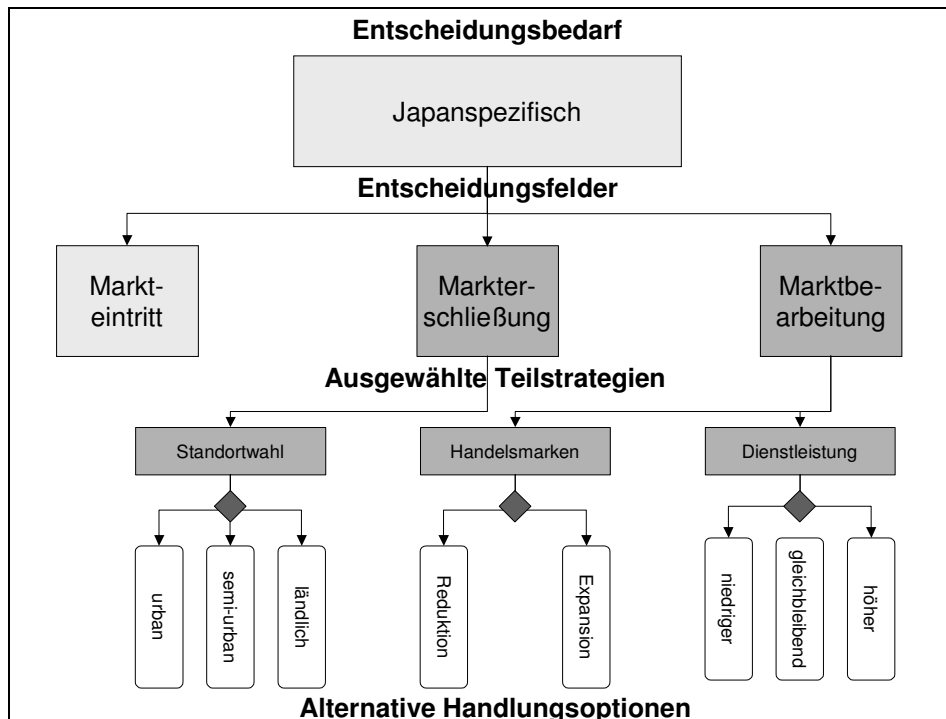
Im weiteren Verlauf der Arbeit werden aus den Entscheidungsfeldern „*Marktbearbeitung*“ und „*Markterschließung*“ drei Teilstrategien¹³⁰⁶ im Hinblick auf den japanischen Markt analysiert und (mittels vorausgehender Untersuchungsergebnisse) bewertet, um Empfehlungen abzuleiten. Bei ihnen handelt es sich um die

- Standortplanung,
- die Handelsmarkenstrategie und
- die Festlegung des Dienstleistungsniveaus.

Zur Verdeutlichung sind die drei Segmente mit den darin enthaltenen Entscheidungsalternativen in der graphischen Darstellung des Auslandsmarktprofils hervorgehoben:

¹³⁰⁶ Exemplarisch werden drei Entscheidungsfelder mit den zugehörigen Handlungsoptionen untersucht. Wünschenswert wäre auch weitere Instrumentalvariablen wie etwa die Preispolitik oder die Sortimentspolitik dahingehende zu untersuchen, inwieweit Länderspezifika ein standardisiertes, innovatives und exportfähiges Betriebstypenkonzept des Heimatmarktes bei der Auslandsmarkübertragung beeinflussen. Dadurch würde der inhaltliche Umfang der Arbeit zunehmen, die Kernaussage bzw. das Arbeitsergebnis aber nicht verändert.

Abbildung 43: Ausgewählte Teilstrategien im Entscheidungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Analyse der drei Planungselemente und die jeweilige Auswahl der Handlungsalternativen wird im nachfolgenden Kapitel für den japanischen Markt vorgenommen. Zusätzlich zur Analyse und Bewertung der drei einzelnen Strategien erfolgt die Abbildung der drei erzielten Handlungsempfehlungen im Entscheidungsmodell.

5.2 Überprüfung von Teilstrategien des Ländermarktstrategiemodells

Die Strategiefindung erfolgt auf zwei Arten: quantitativ und qualitativ. Zunächst werden Empfehlungen für die Planungsaspekte „Standortwahl“ und „Handelsmarkeneinsatz“ aus einer empirischen Nutzwertanalyse zu Einkaufspräferenzen von Konsumenten abgeleitet. Wesentliche Daten hierfür wurden im Rahmen einer Forschungsreise nach Japan gewonnen. Im Anschluss daran werden die vorausgehenden Untersuchungen über Japan verdichtet und auf das Entscheidungssegment „Dienstleistungsniveau“ angewandt.

5.2.1 Nutzwertanalyse mit japanischen und deutschen Konsumenten zu ausgewählten Teilstrategien

Bislang sind vergleichende Studien über japanisches gegenüber ausländischem Konsumverhalten nicht vorhanden oder wenig bekannt.¹³⁰⁷ Die Gründe für das Fehlen von Vergleichsstudien beruhen hauptsächlich auf vier Faktoren:

(1) Der Aufwand, vergleichende Studien zeitnah (der Zeitfaktor spielt für die Verwertbarkeit der Erhebungsdaten eine große Rolle) in zwei Ländern durchzuführen, wird für Japan als relativ hoch angesehen. Um eine Befragung durchführen zu können, muss neben den anfallenden Reise- und Administrationskosten beispielsweise zusätzlicher Aufwand für Vorbereitung und Durchführung der Untersuchung in Japan erbracht werden, etwa bei der Ermittlung geeigneter Probanden oder der Übersetzung bzw. Erläuterung des Untersuchungsdesigns.

(2) Auch die japanische Sprache stellt eine hohe Hemmschwelle für ausländische Forscher dar, denn die Mehrzahl der Japaner kann wegen begrenzter Englischkenntnisse nur in der Muttersprache oder mit entsprechender Übersetzungshilfe befragt werden. Außerdem ist die englischsprachige Verbreitung von Forschungsergebnissen japanischer Wissenschaftler durch die ausreichende Größe des japanischen Sprachraums und der hohen Forschungsaktivität im eigenen Land stark eingeschränkt.

(3) Die langjährige Abschottung des japanischen Marktes und der damit begrenzte Zugang zum Markt haben dazu geführt, dass erst in den letzten zehn Jahren vermehrt ausländische Handelsunternehmen in Japan investiert haben.¹³⁰⁸ Im Lebensmitteleinzelhandel ist zum Beispiel nur eine geringe Anzahl ausländischer Unternehmen regional begrenzt vertreten, die im Rahmen ihrer Auslandsmarktplanung in Japan nach Ländermarktstudien mit Vergleichscharakter verlangen.

(4) Außerdem interessieren sich lokale Unternehmen unter Wettbewerbsdruck in der Regel nicht dafür, das Verhalten ihrer japanischen Kunden sowie japanspezifische Marktforschungsergebnisse anderen, insbesondere externen Stellen, zugänglich zu machen bzw. einen Diskurs darüber zu führen. Denn die Vermittlung von Wissensvorsprüngen würde sich im nicht patentierbaren Handelsgeschäft als unternehmensschädigend erweisen. Auch haben die vorwiegend national bzw. regional agierenden japanischen Handelsunternehmen häufig gar

¹³⁰⁷ Vgl. Goldman: Discount retailing in Japan, S. 57 und Larke: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 81.

¹³⁰⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.

kein Motiv dafür, das Konsumentenverhalten ihrer japanischen Kunden beispielsweise mit europäischen zu vergleichen.

Für eine internationale Expansionsstrategie im Handel ist eine klare strategische Fokussierung auf die lokalen Kundenbedürfnisse allerdings entscheidend. Die vorliegende Nutzwertanalyse soll dazu beitragen, sowohl (1) inhaltliche als auch (2) methodische Möglichkeiten der Ländermarktstrategiebestimmung hinsichtlich der Konsumenten bzw. des Absatzmarktes aufzuzeigen:

(1) Inhaltlich soll bewiesen werden, dass weitreichende Unterschiede zwischen japanischen und deutschen Konsumenten bei der Wahl lebensmittelnaher Geschäftsstätten bestehen. Diese Abweichungen lokaler Kundenbedürfnisse sollten bei der Formulierung einer Expansionsstrategie für ein spezifisches Land berücksichtigt werden.

Wie diese Feststellung von Unterschieden und deren Berücksichtigung bei der Ländermarktstrategieplanung durchgeführt werden kann, wird in diesem Kapitel auch methodisch veranschaulicht.

(2) Zunächst wird analysiert, welche Unterschiede zwischen deutschen und japanischen Studenten bestehen. Die qualitative Repräsentativität wird dadurch gesichert, dass sich diese Bevölkerungsgruppe dem ersten Anschein nach als relativ homogen erweist, z. B. im Hinblick auf Strukturmerkmale wie Alter, Einkommen, Bildungsgrad, Konsumgewohnheiten oder Freizeitinteressen. Diese Homogenität lässt zu, dass Ergebnisse der Untersuchung, welche Unterschiede zwischen Studenten in Japan und Deutschland ausweisen, eine starke Aussagekraft haben und aufzeigen, wo Marktforschung(-sbedarf) notwendig sein kann. Denn wenn in einer relativ kleinen homogenen Gruppe Unterschiede messbar sind, ist anzunehmen, dass sich in größeren heterogeneren Vergleichsgruppen Abweichungen hinsichtlich der Nutzenpräferenzen noch deutlicher zeigen.

Diese Untersuchung erfolgt anhand einer Nutzwertmessung, der sog. „*Conjoint-Analyse*“¹³⁰⁹. Aus den Ergebnissen der Conjoint-Analyse werden Rückschlüsse für die Bestimmung von Handlungsempfehlungen der Auslandsmarktplanung gezogen.

Bevor die Nutzwertanalyse im nächsten Abschnitt erläutert wird, sei auf (3) die Vorgehensweise sowie ausdrücklich auf (4) einige Einschränkungen hingewiesen.

¹³⁰⁹ Die Conjoint-Analyse wird in der Literatur häufig synonym mit den Begriffen „Conjoint-Measurement“, „konjunkte Analyse“ oder „Verbundmessung“ verwendet. Über Ziele und Inhalte von Conjoint-Analysen informiert der nächste Abschnitt.

(3) Um herauszufinden, ob bzw. welche nationalen Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten bei Konsumenten betreffend ihrer Präferenzen bei der Einkaufsstättenwahl existieren, wurden Ende des Jahres 2003 sowohl in Japan als auch in Deutschland Verbraucherdaten von Studenten gesammelt. Diese wurden anschließend im Rahmen eines Conjoint-Analyseverfahren ausgewertet. Es wurde zunächst in Japan an der Keio Universität¹³¹⁰ eine Befragung durchgeführt. Anschließend wurde eine gleich große Anzahl an Studenten in der Universität Duisburg-Essen befragt.

(4) Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um ein „*Opportunity and Convenience Sample*“: „*Opportunity*“, weil durch eine Forschungsreise nach Japan die Möglichkeit bestand, eine Analyse in zwei Ländern durchzuführen. Dies ist insofern hervorzuheben, als eine vergleichbare Studie über Nutzenpräferenzen von Japanern und ausländischen Konsumenten bislang nicht publiziert wurde. Das Attribut „*Convenience*“ wird gewählt, weil die Ergebnisse der Studie auf Grund von „*Studenten*“ als Zielgruppe zwar statistisch gesehen eingeschränkte Repräsentativität, aber hinsichtlich der Ergebnisse Beispielscharakter aufweisen.

Einschränkungen der vorliegenden Conjoint-Analyse für die Übertragbarkeit auf die Handelspraxis bestehen in folgenden Punkten:

- Die Grundgesamtheit von 2 x 39 Probanden ist vergleichsweise gering und das Kundensegment des Lebensmittelhandels wird durch Studenten nur zu einem kleinen Teil repräsentiert. Um aber valide und signifikante Ergebnisse über Nutzenpräferenzen von Kunden im großflächigen Lebensmittelhandel zu erhalten, müssten beispielsweise für eine Untersuchung einer Einkaufsstätte mit etwa 10.000 Kunden (angenommene Grundgesamtheit) allein 1.134 Probanden befragt werden.¹³¹¹ Für internationalisierende Handelsunternehmen mit Investitionsvolumina im dreistelligen Millionenbereich in einzelnen Auslandsmärkten wäre ein solcher Aufwand durchaus gerechtfertigt, im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit ist er jedoch nicht realisierbar.
- Die Verteilung von weiblichen und männlichen Studenten innerhalb der beiden Befragungsgruppen fällt unterschiedlich stark aus: Während in Deutschland fast 60 % der Befragten weiblich sind, sind es in Japan nur etwas über 30 %. Dieses Ungleichgewicht hängt u. U. mit dem geringeren Frauenanteil an japanischen Universitäten zusammen.

¹³¹⁰ Die Universität Keio ist Japans älteste Universität und eine der renommiertesten Hochschulen des Landes.

¹³¹¹ Legt man für Stichprobenfehler und –umfang in der Marktforschung übliche Werte (Sicherheitsgrad von 95 %, eine vermuteten Responsequote von 0,5 % und eine Genauigkeit von + /- 0,5 %) zugrunde, dann beträgt die minimale Stichprobengröße einer Grundgesamtheit von 10.000 Konsumenten 1.134 Auskunftspersonen.

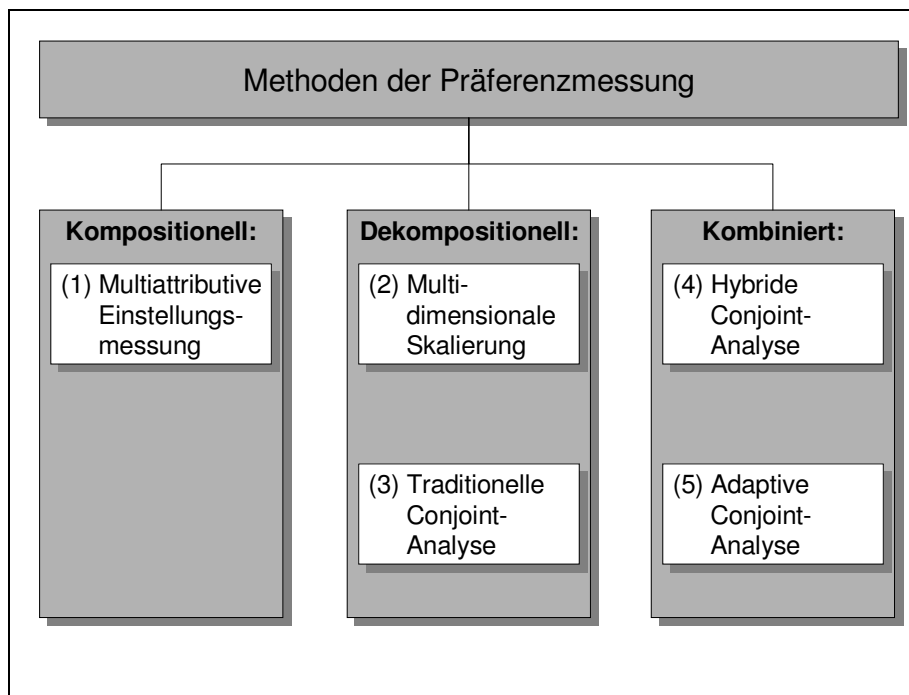
Bei den Analyseergebnissen handelt es sich um erste tendenzielle Richtwerte, die eine inhaltliche Planungsgrundlage und gleichzeitig eine Methodik zur Überprüfung länderspezifischer Präferenzen aufzeigen sollen. Wegen des innovativen Forschungscharakters hat sich diese Art der Ergebnisfindung als erkenntnisreich erwiesen.

Letztlich bleibt darauf hinzuweisen, dass Händler weitere länderübergreifende Conjoint-Analysen mit typischen oder aber besonders kritischen Merkmalen ihres internationalisierenden Betriebstyps vornehmen sollten. Dadurch kann festgestellt werden, ob sich das jeweilige Vertriebskonzept aus Sicht der Kunden des Zielmarktes als tragfähig und erfolgversprechend erweist. Eine weitergehende Analyse ist dann mit einer größeren Anzahl und einer repräsentativeren Auswahl an Probanden durchzuführen.

5.2.1.1 Überblick und Methodenauswahl der Präferenzmessung

Als Basis für die Auswahl einer Methode der Präferenzmessung, mit der Aussagen über die Einkaufspräferenzen der Nachfrager in Japan und Deutschland ermittelt werden sollen, werden im folgenden die am weitesten verbreiteten Verfahren vorgestellt. Wie die Abbildung zeigt, werden die verhaltenwissenschaftlichen Partialmodelle in kompositionelle, dekompositionelle und kombinierte Messverfahren eingeteilt:

Abbildung 44: Methoden der Präferenzmessung



Quelle: In Anlehnung an Lausberg: Kundenpräferenzen, S. 91.

Aus der Abbildung wird deutlich, dass kompositionelle Methoden vor allem (1) multiattributive Verfahren¹³¹² der Einstellungsmessung enthalten, während dekompositionelle Methoden (2) die multidimensionale Skalierung und (3) traditionelle Conjoint-Analysen umfassen. Darüber hinaus ergeben sich Mischformen, wie etwa (4) hybride und (5) adaptive Conjoint-Analysen, die als „*kombinierte*“ Methoden der Präferenzmessung zusammengefasst werden.

Diese einzelnen Verfahren werden in den nachfolgenden Abschnitten skizziert und gegeneinander abgegrenzt, bevor die Auswahl der zur Nutzwertmessung im Ländervergleich eingesetzten Methode erfolgt.

(1) Bei der multiattributiven Einstellungsmessung¹³¹³ als Bestandteil klassischer Einstellungsforschung¹³¹⁴ werden Merkmalswichtigkeiten und Attributsausprägungen getrennt bewertet, unter der Prämisse, dass die Auskunftspersonen die Gewichtung der Merkmale unabhängig vom Kontext sicher bestimmen können. Die Einzelurteile werden erst im nachhinein zu einem Gesamturteil verdichtet. Probanden werden also beispielsweise danach gefragt, welchen Wert bestimmte Eigenschaften und deren Ausprägungen für sie haben. Von der Annahme ausgehend, dass ein Angebotsbündel sich aus Eigenschaften in verschiedenen Ausprägungen zusammensetzt, kann kompositionell durch Addition der jeweiligen Ausprägungswerte ein Gesamtwert ermittelt werden.

Trotz der weiten Verbreitung dieser relativ einfach und schnell durchzuführenden multiattributiven Verfahren in Wissenschaft und Unternehmenspraxis, ergeben sich bei diesen kompositionellen Erhebungsmethoden einige Einschränkungen.¹³¹⁵ Beispielsweise wurde festgestellt, dass die Auskunftspersonen tendenziell alle Eigenschaften als sehr wichtig einstufen und demzufolge einzelne Merkmalsausprägungen zum Teil überbewerteten.

Für die Untersuchung von Nutzenpräferenzen japanischer Konsumenten scheinen kompositionelle Verfahren ungeeignet, da mit der multiattributiven Einstellungsmessung lediglich Eigenschaftsausprägungen getrennt und unabhängig vom Gesamtkontext beurteilt werden kön-

¹³¹² Die Begriffe Verfahren und Methoden werden synonym verwendet.

¹³¹³ Hierzu zählt z. B. das sog. „Adequacy-Importance-Modell“, auf das im Text Bezug genommen wird. Siehe zur Methodik des Modells Schneider: Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, S. 62.

¹³¹⁴ Die klassische, kompositionelle Präferenzmessung geht vor allem auf die Forschungsarbeiten von Rosenberg (1956) und Fishbein (1967) zurück. In ihren Modellen werden kognitive (subjektives Wissen über Objekte) und affektive (emotionale Einschätzung von Objekten) Komponenten der Einstellung gemessen, konative (die Verhaltenstendenz ausdrückende) Einstellungen werden nicht berücksichtigt. Siehe Rosenberg: Cognitive Structure and Attitudinal Affect, S. 367 ff und Fishbein: Methods of estimating additive utilities, S. 435 ff. Vergleich hierzu Kroeber-Riehl; Weinberg: Konsumentenverhalten, S. 196 ff.

¹³¹⁵ Zu Einschränkungen kompositioneller Verfahren siehe z. B. Balderjahn: Marktreaktionen von Konsumenten, S. 76 f. oder Hahn: Conjoint- und Discrete Choice-Analyse, S. 40.

nen und keine Abwägung von alternativen Angeboten (z. B. Hersteller- gegenüber Handelsmarken) durch die Auskunftspersonen erfolgt.¹³¹⁶

Im Unterschied zur kompositionellen werden bei den nachfolgend erläuterten dekompositionellen Methoden der Präferenzmessung nicht einzelne Eigenschaften des Untersuchungsobjektes abgefragt, sondern es wird unterstellt, dass sich der Gesamtnutzen (Globalurteil) additiv aus den Nutzen der Teilnutzenwerte (Urteilskomponenten) zusammensetzt.¹³¹⁷ Die dekompositionellen Verfahren der Nutzenbeurteilung sind weiter zu trennen in Struktur-entdeckende und Struktur-prüfende Verfahren. Struktur-entdeckende Methoden wie die multidimensionale Skalierung dienen der Entdeckung von Zusammenhängen zwischen Variablen oder Objekten. Struktur-prüfende Methoden hingegen ermitteln Abhängigkeiten und Auswirkungen von Objekteigenschaften und deren Ausprägungen, etwa auf die Nachfrage.¹³¹⁸

(2) Mit multidimensionalen Skalierungsverfahren wird versucht, Ähnlichkeiten von Objekten in einem Wahrnehmungsraum abzubilden, etwa konkurrierende Produktmarken im Wahrnehmungsraum der Kunden im Rahmen von Imageanalysen. Im Unterschied zur Conjoint-Analyse werden die Faktoren, welche die Präferenzen der Beurteilungsobjekte bestimmen, erst im Anschluss an die Analyse durch Experten oder zusätzliche Informationen spezifiziert.¹³¹⁹ Dieses Vorgehen ist darauf zurückzuführen, dass in der Regel keine oder nur vage Angaben über die Relevanz von Eigenschaften zur subjektiven Beurteilung von Objekten bestehen. Relevante Merkmale können den Forschern daher unbekannt sein,¹³²⁰ im Gegensatz zur Anwendung des Conjoint Measurement, bei dem im voraus bestimmte Merkmale gewählt werden.

Die multidimensionale Skalierung weist zum Teil Mängel auf, da nur einige wenige Kriterien (z. B. 2 Dimensionen) einer größeren Anzahl an Untersuchungsobjekten¹³²¹ gegenübergestellt werden und hierfür angewandte Messtechniken wegen geringer Praktikabilität häufig nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen.¹³²² Außerdem hängt die Ergebnisqualität stark vom Sachverstand der Forscher ab, da die Lösung über eine zweckmäßige Interpretation erfolgt,

¹³¹⁶ Siehe hierzu auch Lausberg: Kundenpräferenzen, S. 96.

¹³¹⁷ Vgl. Backhaus; Erichson; Plinke; Weiber: Multivariate Analysemethoden, S. 497.

¹³¹⁸ Vgl. Backhaus; Erichson; Plinke; Weiber: Multivariate Analysemethoden, S. XX ff.

¹³¹⁹ Vgl. Stallmeier: Die Bedeutung der Datenerhebungsmethode und des Untersuchungsdesigns für die Ergebnisstabilität der Conjoint-Analyse, S. 11 ff.

¹³²⁰ Vgl. Backhaus; Erichson; Plinke; Weiber: Multivariate Analysemethoden, S. 433.

¹³²¹ Backhaus et alii empfehlen mehr als acht Objekte auszuwählen. Vgl. Backhaus; Erichson; Plinke; Weiber: Multivariate Analysemethoden, S. 483 f.

¹³²² Vgl. Schneider: Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, S. 64 und Stallmeier: Die Bedeutung der Datenerhebungsmethode und des Untersuchungsdesigns für die Ergebnisstabilität der Conjoint-Analyse, S. 11 ff.

die ohne fundierte Kenntnis des untersuchten Problems nicht ausreichend bearbeitet werden.

Beim Vergleich japanischer und deutscher Konsumpräferenzen wird die multidimensionale Skalierung nicht zur Präferenzmessung eingesetzt, weil die Probanden dadurch zwar ihnen bekannte Einkaufsstätten beurteilen oder auch Idealvorstellungen angeben können, aber nur wenige Merkmale abgefragt werden und sich Nutzen sowie Wichtigkeit neuer oder weitgehend unbekannter Angebotsformen des Einzelhandels kaum erfragen lassen.¹³²³ Statt dessen wird im folgenden näher auf Conjoint-Analysen eingegangen, aus deren Variantenspektrum dann eine Methodenauswahl der Präferenzmessung erfolgt.

(3) Traditionelle Conjoint-Analyse

Conjoint-Analyseverfahren¹³²⁴ werden angewandt, um ausgehend von ganzheitlichen Urteilen über ein Untersuchungsobjekt, Präferenzen für einzelne Komponenten dieser Objekte zu bestimmen.¹³²⁵ Diesem Sachverhalt liegt die Annahme zu Grunde, dass sich die Gesamtpräferenzen eines Angebots aus der Summe der Teilpräferenzen für dessen Einzeleigenschaften zusammensetzt. Im Rahmen einer Conjoint-Analyse können Beurteilungswerte von Konsumenten sowohl für festgelegte Eigenschaften (entspricht den „*Wichtigkeiten*“), für deren Ausprägungen (entspricht den „*Teilnutzen*“) als auch für Kombinationen bestimmter Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen (entspricht dem „*Gesamtnutzen*“) ermittelt werden. Demzufolge ermöglicht das Conjoint-Measurement die Untersuchung hypothetischer Angebotskonzeptionen durch die Verknüpfung von Merkmalen zu nahezu beliebigen Merkmalskombinationen.¹³²⁶

Die Anwendungsmöglichkeiten von Conjoint-Analysen sind dabei sehr vielfältig und reichen von der Entwicklung neuer Produkt- und Dienstleistungskonzepte über die Ermittlung von Zahlungsbereitschaften¹³²⁷ bis hin zu Wettbewerbsanalysen.¹³²⁸

¹³²³ Vgl. Schweikl: Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, S. 35 ff.

¹³²⁴ Der Einsatz von Conjoint-Analyseverfahren in der Marktforschung geht auf Green und Rao (1972) zurück, welche statistische Analyseverfahren aus der Psychologie (Luce; Tuckey 1964) auf das Fach Marketing übertragen haben. Zur weiten Verbreitung des Analyseverfahrens haben vor allem die technologischen Entwicklungen der 1980er und 1990er Jahre geführt. Durch den Einsatz immer leistungsfähigerer Rechner und Anwendungsprogramme konnte die Verbundanalysen sich in Forschung und Praxis verbreiten und haben zur Variantenvielfalt und einer Erweiterung des Anwendungsspektrums beigetragen. Vgl. Schneider: Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, S. 137. Siehe auch Green, Rao: Conjoint Measurement for quantifying judgemental data, S. 355 ff. und Luce; Tuckey: Simultaneous Conjoint Analysis measurements, S. 1 ff.

¹³²⁵ Vgl. Green; Srinivasan: Conjoint Analysis in Marketing, S. 4.

¹³²⁶ Vgl. Diller; Goerdts: Die integrative Analyse der Marken- und Einkaufsstättenwahl für das Category Management, S. 26 f.

¹³²⁷ Siehe hierzu z. B. Adler: Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft von Nachfragern, S. 14 ff.

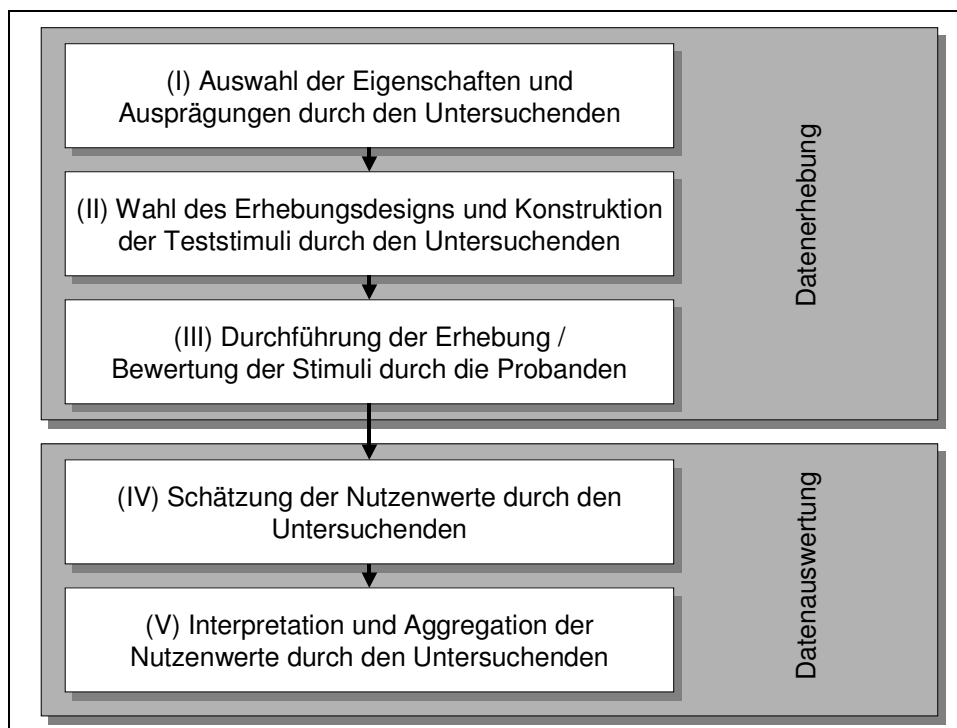
¹³²⁸ Eine Aufstellung kommerzieller Anwendungsmöglichkeiten nach Häufigkeit für die USA und Europa findet sich bei Wittink; Vriens; Burhenne: Commercial use of Conjoint Analysis in Europe, S. 41 ff.

Wichtige Voraussetzungen für Conjoint-Analysen sind dabei u. a.:¹³²⁹

- Durch Vorstudien sind solche Eigenschaften zu ermitteln, welche für die Urteilsfindung bedeutsam, als relevante Konzeptmerkmale anerkannt sind und hinsichtlich derer sich die Angebotskonzepte (Stimuli) tatsächlich unterscheiden bzw. beeinflussen lassen.
- Die Anzahl der zu untersuchenden Angebotskonzepte muss ausreichend groß sein, damit sich aus der Gesamtbewertung die einzelnen Eigenschaften und Ausprägungen valide Werte „dekomponieren“ lassen.
- Die gewählten Merkmale müssen möglichst unabhängig voneinander sein und deren Ausprägungen grundsätzlich substituierbar sein.

Eine traditionelle Conjoint-Analyse läuft unter den oben genannten Prämissen wie folgt ab.

Abbildung 45: Ablaufschritte einer Conjoint-Analyse



Quelle: In Anlehnung an Backhaus; Erichson; Plinke; Weiber: Multivariate Analysemethoden, S. 500.

Als Ergebnis gründlicher Vorstudien werden (I) relevante Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen des Untersuchungsobjektes festgelegt. Diese Merkmale und ihre zugehörigen Attribute werden zu (II) Angebotskonzepten (Stimuli) kombiniert, um dann unter Anwendung

¹³²⁹ Für eine ausführliche Beschreibung von Prämissen bei der Eigenschaftsauswahl siehe Backhaus; Erichson; Plinke; Weiber: Multivariate Analysemethoden, S. 501 f.

eines zuvor definierten Erhebungsdesigns den Probanden vorgelegt zu werden. Je nach Art des Erhebungsdesigns, (III) bewerten die Auskunftspersonen die Stimuli und ordnen sie nach ihrer Präferenz. Auf Basis der ermittelten globalen Präferenzwerte für die hypothetischen Angebotskonzepte können (IV) die einzelnen Teilnutzen der Eigenschaften und deren relative Wichtigkeit ermittelt werden. Im Zuge der Datenauswertung werden dann analysierte Nutzwerte (V) interpretiert und aggregiert.

Der Auswahl der Merkmale und Merkmalsausprägungen für die hypothetischen Angebotskonzeptionen kommt eine besondere Bedeutung zu, denn die Untersuchung sollte möglichst die Realität widerspiegeln und valide Ergebnisse erzeugen. Dazu müssen die ausgewählten Eigenschaften bzw. Attribute für die Kaufentscheidung relevant, vom Händler beeinflussbar und möglichst unabhängig voneinander sein. In einer internationalen Befragung müssen die Merkmale so ausgewählt werden, dass z. B. sowohl Japaner als auch Deutsche die Merkmale als realitätsnah und plausibel beurteilen.

Bei der Festlegung von geeigneten Merkmalen und deren Ausprägungen muss der Untersuchende häufig einen Kompromiss zwischen der realistischen Beschreibung der Analyseobjekte und der Praktikabilität der Bewertungsaufgabe für den Probanden eingehen. Denn mit steigender Anzahl an Eigenschaften und Attributen steigt die Realitätsnähe, aber auch die Komplexität der Informationsverarbeitung für die Befragten und dadurch die Gefahr der intellektuellen Überforderung. Bei Vergleichsstudien, die in mehreren Ländern durchgeführt werden, kommt zur Handhabbarkeit hinzu, dass Merkmale und Merkmalsausprägungen im jeweiligen Land für die Probanden verständlich und für den Untersuchenden später vergleichbar sein müssen. Z. B. lassen sich spezifizierte Preise für eine Angebotskonzeption in Yen (für Japaner) und in Euro (für Deutsche) nur schwer zwischen Ländern vergleichen, so dass in diesen Fällen allgemeinere Formulierungen wie Preisniveauunterschiede (hoch, mittel, niedrig) angewandt und auch vermittelt werden müssen.

Bei der Auswahl des Erhebungsdesigns kann zwischen einer Vielzahl traditioneller Ansätze unterschieden werden. Zu den beiden wichtigsten Analyseverfahren gehören (a) der „*Full-Profile*“- (auch Vollprofilmethode) und (b) der „*Trade-Off*“-Ansatz, die sich vor allem hinsichtlich der Präsentationsform und der Anzahl der Stimuli voneinander abgrenzen lassen.¹³³⁰

¹³³⁰ Vgl. Weiber; Rosendahl: Einsatzmöglichkeiten alternativer Untersuchungsansätze der Conjoint Analyse, S. 569.

(a) Bei der Full-Profile-Conjoint-Analyse¹³³¹ werden der Auskunftsperson Angebotskonzepte als Stimuli vorgelegt, die sich aus den Kombinationsmöglichkeiten je einer Ausprägung aller Untersuchungsmerkmale ergeben. Bei einem vollständigen Design kommt jede Ausprägung a eines Merkmals m gleich häufig mit jeder Ausprägung anderer Merkmale vor. Die hohe Anzahl der sich daraus ergebenden möglichen Stimuli (a^m) wird dann in eine Präferenzreihenfolge gebracht und bewertet.¹³³²

Da sich der Zeit- und Bewertungsaufwand der Befragten bei einer großen Kombinationsmenge von Merkmalen und deren Ausprägungen stark erhöht, werden diese Vollprofile in der Regel auf wenige Angebotskonzepte reduziert. Für die Erstellung dieser sog. „*reduzierten Erhebungsdesigns*“, die auf wenige realistische und durchdachte Kombinationen beschränkt werden, finden sich in der Literatur zahlreiche Vorschläge, von Zufallsstichproben bis hin zur systematischen Auswahl.¹³³³ Neben der Reduzierung kann die Vollprofilmethode auch durch den Einsatz einer sog. „*Limit-Card*“ modifiziert werden, bei der die Probanden mit der Karte festlegen, welche der verfügbaren Angebotskonzepte sie zu kaufen bereit sind.¹³³⁴

(b) Bei der Trade-Off-Methode¹³³⁵ werden zur Bildung eines Stimulus jeweils nur zwei Merkmale mit ihren Ausprägungen eingesetzt. Für jedes der Merkmalspaare wird eine Trade-Off-Matrix entwickelt, welche die Befragten gemäß ihrer Präferenzen mit Zahlenwerten beurteilen. Diese Methode führt durch die hohe Anzahl benötigter Bewertungen (aus m Merkmalen ergibt sich die Anzahl von $m * (m - 1) / 2$ Zwei-Faktor-Matrizen) zu einem höheren Zeitaufwand als bei reduzierten Full-Profile-Methoden. Außerdem tendieren die Auskunftspersonen durch die tabellarische Form häufig zu schematisiertem Antwortverhalten.¹³³⁶

Positiv beurteilt wird, dass die kognitiven Ansprüche an die Probanden bei diesem Verfahren relativ gering sind und es sich einfach anwenden lässt, z. B. auch im Rahmen schriftlicher Befragungen. In der Praxis hat sich dieses Verfahren, vermutlich aus Gründen der geringen Merkmalsanzahl, nicht durchgesetzt.¹³³⁷

¹³³¹ Diese klassische Methode geht auf die Arbeiten von Green; Rao (1971) zurück. Siehe Green; Rao: Conjoint Measurement for quantifying judgemental data, S. 355 ff.

¹³³² Vgl. Filip: Marktorientierte Konzeption der Produktqualität, S. 250.

¹³³³ Zu technischen Reduktionsmöglichkeiten des Erhebungsdesigns siehe Backhaus; Erichson; Plinke; Weiber: Multivariate Analysemethoden, S. 544.

¹³³⁴ Vgl. Hahn: Conjoint- und Discrete Choice-Analyse, S. 40.

¹³³⁵ Die Trade-Off- oder synonym als Zwei-Faktoren-Methode gekennzeichnete Conjoint-Analyse geht auf die Forschungsarbeiten von Johnson (1974) zurück. Siehe Johnson: Trade-Off Analysis for Consumer Values, S. 121 ff.

¹³³⁶ Vgl. Filip: Marktorientierte Konzeption der Produktqualität, S. 251.

¹³³⁷ Zur Kritik am Trade-off-Verfahren siehe Hahn: Conjoint- und Discrete Choice-Analyse, S. 54 ff.

Neben den oben erläuterten traditionellen Verfahren dekompositioneller Präferenzmessung wird auf kombinierte Verfahren wie z. B. die hybride und die adaptive Conjoint-Analyse zurückgegriffen, mit denen sich durch Kombination von kompositionellen und dekompositionellen Methoden auch umfangreiche Untersuchungen durchführen lassen.

(4) Durch die Anwendung einer hybriden Conjoint-Analyse¹³³⁸ werden komplexe reduzierte Erhebungsdesigns auf mehrere Probanden verteilt.¹³³⁹ In der kompositionellen Phase der Analyse werden zunächst alle für das Untersuchungsobjekt festgelegten Merkmale von den Auskunftspersonen nach Wichtigkeiten bewertet und die Merkmalsausprägungen im Hinblick auf ihre Attraktivität beurteilt. Die Ergebnisse dieses ersten Analyseschritts werden im Rahmen einer Segmentierung dazu genutzt, die Befragten in möglichst homogene Gruppen aufzuteilen. In einer zweiten, dekompositionellen Analysephase werden durch die Full-Profile-Conjoint-Analyse innerhalb einer Gruppe alle Stimuli bewertet. Allerdings beurteilt jedes Mitglied nur noch einen Teil der vorgelegten Konzepte, so dass das Globalurteil aus der Summe der Meinungen einzelner Gruppenmitglieder gebildet wird. Die gruppenspezifischen Präferenzen werden dann mit den Ergebnissen der kompositionellen Analysephase verknüpft.

Vor dem Hintergrund der Nutzwertmessung im Ländervergleich, der in dieser Arbeit durchgeführt wird, scheint die hybride Conjoint-Analyse wenig praktikabel, da zusätzlich zur Befragung in zwei unterschiedlichen Ländern, jeder Auskunftgebende pro Land zweimal eine Bewertung vornehmen müsste. Auch in anderen Forschungsarbeiten wird die Variante der hybriden Conjoint-Analyse nur wenig eingesetzt.¹³⁴⁰

(5) Im Rahmen der Adaptive Conjoint-Analyse wird versucht, die Vorteile des Full-Profile- und des Trade-Off-Ansatzes durch computergestützte Erhebungen zu vereinen.¹³⁴¹ Durch den Einsatz von Anwendungsprogrammen,¹³⁴² die auf Basis bereits gestellter Fragen entscheiden, wie zukünftige Fragestellungen aussehen, kann die Datenerhebung an jeden einzelnen Probanden interaktiv und individuell angepasst werden.¹³⁴³

Im Rahmen der adaptiven Erhebung wird ein kompositioneller Untersuchungsteil zur Aus-

¹³³⁸ Die hybride Conjoint-Analyse geht auf Green; Goldberg und Montemayor (1981) zurück und wird insbesondere von Green weiterentwickelt. Siehe Green; Goldberg; Montemayor: A hybrid estimation model for Conjoint Analysis, S. 33 ff und Green: Hybrid Models for Conjoint Analysis, S. 155 ff.

¹³³⁹ Vgl. Backhaus; Voeth; Hahn: Limit-Conjoint-Analyse, S. 4 f.

¹³⁴⁰ Vgl. Stallmeier: Die Bedeutung der Datenerhebungsmethode und des Untersuchungsdesigns für die Ergebnisstabilität der Conjoint-Analyse, S. 19.

¹³⁴¹ Vgl. Green; Srinivasan: Conjoint Analysis in Marketing, S. 4.

¹³⁴² Z. B. wird als Software ACA (Sawtooth) oder ALASCA verwendet.

¹³⁴³ Zur Vorgehensweise der computergestützten personenbezogenen Datenerhebung siehe Lausberg: Konsumpräferenzen, S. 113 ff.

wahl von Merkmalen bzw. deren Wichtigkeiten mit einem dekompositionellen Untersuchungsteil zur paarweisen Präsentation individuell zusammengestellter Stimuli kombiniert. Zusätzlich kann im Rahmen einer Limit-Conjoint-Analyse auch eine Konsistenzprüfung vorgenommen werden, indem der Befragte die Objekte, welche prinzipiell eine Kaufwahrscheinlichkeit aufweisen durch den Einsatz einer Limit-Karte von denjenigen trennt, die er nicht zu nutzen bereit ist.¹³⁴⁴ Diese Limit-Karte kann gewissermaßen als „*individueller Nutzen-Nullpunkt*“ interpretiert werden.¹³⁴⁵ Eine Erweiterung der vorliegenden Untersuchung um eine Limit-Karte ist grundsätzlich denkbar. Allerdings wird bei dieser Nutzenwertanalyse davon ausgegangen, dass alle mit den Eigenschaftsausprägungen der Objekte (Geschäftskonzeptstimuli) verbundenen Teilnutzen ausreichen, um die Nutzenschwelle zu überwinden. Es wurde durch Plausibilitätsprüfung des reduzierten Designs vorausgesetzt, dass den Probanden nur diejenigen Karten zur Beurteilung vorgelegt werden, bei denen alle Merkmalsausprägungen so kombiniert sind, dass sie für den Lebensmitteleinkauf als nutzenstiftend anzusehen sind.

Es ist weiterhin davon auszugehen, dass eine methodische Erweiterung der hier vorgenommenen Conjoint-Analyse durch die Limitierung der Stimuli für die zu lösende Forschungsfrage - inwieweit Charakteristika eines Landes das Betriebstypenkonzept beeinflussen - keine grundsätzlich anders gelagerten Ergebnisse bewirken.

Der Vorteil „*intelligenter*“ Datenerhebungen besteht darin, dass eine große Anzahl an Merkmalen in die Untersuchung eingebracht werden kann, die Abfrage umfangreicher und detaillierter Informationen aber keine Überlastung bei den Befragten auslöst.

Nachteile der adaptiven Conjoint-Analyse liegen zum einen im hohen technischen Aufwand, der besonders für Untersuchungen in zwei Ländern mit unterschiedlichen technischen Voraussetzungen¹³⁴⁶ hohe Umsetzungsbarrieren offenbart. Zum anderen ist kritisch zu beurteilen, dass die personenspezifische Auswahl von Merkmalen und Ausprägungen und die daraus resultierenden individuellen Analyseergebnisse sich aus Gründen der Heterogenität nur bedingt für anschließende Segmentierungen¹³⁴⁷ bzw. länderübergreifende Vergleiche eignen.

¹³⁴⁴ Im Rahmen dieser von Voeth und Hahn entwickelten Limit-Conjoint-Analyse werden die Probanden gebeten, neben der Bewertung der Stimuli auch eine Trennung von Stimuli vorzunehmen für die keine Auswahlbereitschaft besteht. Dadurch wird die Menge der zur Auswahl stehenden Stimuli eingegrenzt. Durch Skalentransformation kann diese zusätzlich gewonnene Information dann in die Conjoint-Analyse integriert werden. Siehe Backhaus; Voeth; Hahn: Limit-Conjoint-Analyse, S. 6 ff.

¹³⁴⁵ Vgl. Stadie: Medial gestützte Limit-Conjoint-Analyse, S. 67.

¹³⁴⁶ Z. B. basieren in Japan Betriebssysteme und Anwendungsprogramme auf Double-Byte-Character, so dass westliche Software i. d. R. nicht oder nur mit Zusatzprogrammen (sog. „Japan Patch“) geladen werden können.

¹³⁴⁷ Vgl. Perrey: Nutzenorientierte Marktsegmentierung, S. 53 und Weiber; Rosendahl: Einsatzmöglichkeiten alternativer Untersuchungsansätze der Conjoint Analyse, S. 115.

Zwischenergebnis: Wie sich anhand der oben dargestellten Analyseverfahren zur Präferenzmessung zeigt, bietet sich für die Bewertung von Angebotskonzepten im Einzelhandel durch zwei Kundengruppen in Japan und Deutschland die Full-Profile-Conjoint-Analyse mit reduziertem Design an. Auf die Vorgehensweise bei der vergleichenden Nutzwertermittlung wird dann im nächsten Abschnitt eingegangen.

5.2.1.2 Nutzwertermittlung unter Anwendung einer Full-Profile-Conjoint-Analyse mit reduziertem Design

Durch die Full-Profile-Conjoint-Analyse mit reduziertem Design wird ein dekompositionelles Verfahren genutzt, welches auf der Basis empirisch erhobener Gesamtnutzwerte versucht, den Beitrag einzelner Komponenten zum Gesamtnutzen zu ermitteln.¹³⁴⁸ Es werden nicht einzelne Objekteigenschaften, sondern realitätsnahe Globalurteile erfragt, die anschließend in ihre Bestandteile zerlegt werden.

In dieser Arbeit werden verschiedene Einkaufsstätten des Lebensmitteleinzelhandels mit Merkmalskombinationen dargestellt. Diese werden von potenziellen Kunden bewertet, verknüpft und in eine Rangfolge gebracht, so dass daraus Präferenzen der Geschäftsstätte sowie der Beitrag einzelner Attribute zum Gesamtnutzen ermittelt werden können.

Voraussetzung für die Durchführung der Conjoint-Analyse zur dekompositionellen Messung von Einkaufsstättenpräferenzen für die Zwecke der Auswahl geeigneter Auslandsmarktplanungsoptionen in einem Entscheidungsmodell ist die Selektion geeigneter Eigenschaften und deren Ausprägungen. Hierbei ist zu beachten, dass die Merkmale relevant, beeinflussbar, unabhängig, begrenzt und realisierbar sein müssen sowie auf Untersuchungsergebnisse intensiver Vorstudien¹³⁴⁹ zurückgehen. Des Weiteren sollten sie in einer kompensatorischen Beziehung zueinander stehen und keine Ausschlusskriterien darstellen.¹³⁵⁰ In der durchgeführten Conjoint-Analyse wurden Eigenschaften von Lebensmitteleinzelhandelsgeschäften in verschiedenen Ausprägungen verwendet, wie in der nachstehenden Tabelle dargestellt.

¹³⁴⁸ Vgl. Backhaus; Erichson; Plinke u. a.: Multivariate Analysemethoden, S. 544.

¹³⁴⁹ Als Vorstudien zur Beurteilung japanischer Kunden und Einzelhandelsstrukturen dienen Kapitel 3 und 4 dieser Arbeit.

¹³⁵⁰ Vgl. Backhaus; Erichson; Plinke u. a.: Multivariate Analysemethoden, S. 548.

Abbildung 46: Eigenschaften und Ausprägungen der Conjoint-Analyse

Eigenschaft	Eigenschaftsausprägung
Preis	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Preisniveau • mittleres Preisniveau • niedriges Preisniveau
Marke	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellermarken • Handelsmarken
Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> • begrenzt (Basissortiment) • erweitert (große Auswahl an Lebensmitteln) • umfassend (Lebensmittel und Non-Food-Artikel)
Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • unter 15 Minuten • 15-30 Minuten • über 30 Minuten

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Gestaltung des Erhebungsdesigns wurden die Stimuli, d. h. die Kombination von Eigenschaftsausprägungen, die den Konsumenten zur Beurteilung vorgelegt werden, nach der Full-Profile-Methode erzeugt. Demnach besteht ein Stimulus aus der Kombination je einer Eigenschaftsausprägung aller Eigenschaften. Da dieses in der durchgeführten Analyse zu einem Produkt von 54 Stimuli ($3 \times 2 \times 3 \times 3$) führen würde und alle 54 Alternativen von den Befragten kaum zu bewältigen wären, wurde eine Teilmenge mit Hilfe von SPSS¹³⁵¹ ausgewählt. Das Ziel dieses sog. „*reduzierten Designs*“ besteht darin, die Stimuli auf eine Teilmenge zu begrenzen, die das vollständige Design zweckmäßig repräsentiert.¹³⁵²

Im Rahmen der durchgeführten Conjoint-Analyse wurden den Befragten durch die Reduzierung der Datenmenge neun Geschäftskonzepte des lebensmittelnahen stationären Versorgungshandels mit den oben genannten Eigenschaften und Ausprägungen vorgelegt. Diese sog. „*Conjoint-Karten*“ des reduzierten Designs sind in der folgenden Abbildung zusammengestellt:

¹³⁵¹ Softwareprogramm zur Auswertung von Untersuchungen empirischer Sozialforschung.

¹³⁵² Vgl. Backhaus; Erichson; Plinke u. a.: Multivariate Analysemethoden, S. 552.

Abbildung 47: Reduziertes Design der Conjoint-Analyse

Geschäftskonzept 1 Preis: niedrig Marke: Handelsmarken Sortiment: umfassend Erreichbarkeit: unter 15 Min. Platz ()	Geschäftskonzept 2 Preis: niedrig Marke: Herstellermarken Sortiment: begrenzt Erreichbarkeit: 15 – 30 Min. Platz ()	Geschäftskonzept 3 Preis: mittel Marke: Herstellermarken Sortiment: umfassend Erreichbarkeit: 15 – 30 Min. Platz ()
Geschäftskonzept 4 Preis: mittel Marke: Herstellermarken Sortiment: erweitert Erreichbarkeit: unter 15 Min. Platz ()	Geschäftskonzept 5 Preis: mittel Marke: Handelsmarken Sortiment: begrenzt Erreichbarkeit: über 30 Min. Platz ()	Geschäftskonzept 6 Preis: hoch Marke: Herstellermarken Sortiment: umfassend Erreichbarkeit: über 30 Min. Platz ()
Geschäftskonzept 7 Preis: hoch Marke: Herstellermarken Sortiment: begrenzt Erreichbarkeit: unter 15 Min. Platz ()	Geschäftskonzept 8 Preis: niedrig Marke: Herstellermarken Sortiment: erweitert Erreichbarkeit: über 30 Min. Platz ()	Geschäftskonzept 9 Preis: hoch Marke: Handelsmarken Sortiment: erweitert Erreichbarkeit: 15 – 30 Min. Platz ()

Quelle: Eigene Darstellung.

Jede Conjoint-Karte repräsentiert ein Geschäftsmodell mit den vorgegebenen Merkmalsausprägungen. Die neun Karten wurden den Probanden zur Beurteilung vorgelegt. Aus der Bewertung der gewählten Rangreihenfolgen konnten die relative Wichtigkeit der einzelnen Merkmale (Preis, Marke, Sortiment, Erreichbarkeit) und der Nutzen einzelner Attribute (z. B. hoch, mittel, niedrig für das Merkmal Preis) errechnet werden.

Im Vorfeld von Befragung, Analyse und Ergebnisinterpretation wurden Annahmen hinsichtlich der Präferenzen deutscher und japanischer Konsumenten bei der Einkaufsstättenwahl getroffen:

Hypothese 1: *„Deutsche Konsumenten erweisen sich im Vergleich zu japanischen Konsumenten als preissensibler.“*

Hypothese 2: *„Japanische Konsumenten legen bei ihrem Einkauf im Vergleich zu deutschen Konsumenten mehr Wert auf Herstellermarken.“*

Hypothese 3: *„In Bezug auf das Sortiment bestehen bei japanischen und deutschen Konsumenten keine Nutzwertunterschiede.“*

Hypothese 4: *„Im Vergleich zu deutschen Konsumenten ist für japanische Konsumenten das Merkmal 'zeitliche Erreichbarkeit' ihrer Einkaufsstätte bedeutsamer.“*

Die aufgestellten Hypothesen basieren auf Aussagen von mit dem Thema vertrauten Experten (siehe Anhang), Beurteilungen aus eigener Erfahrung und aufgrund von Marktbeobachtungen in Japan sowie Analyseergebnisse aus Kapitel 3 über japanische Konsumenten und Einkaufsstätten.

5.2.1.3 Ergebnisse der Nutzwertanalyse

Die Erhebung der relevanten Daten zur Durchführung einer Conjoint-Analyse fand im November und Dezember 2003 an der Keio University Tokio¹³⁵³ und der Universität Duisburg-Essen statt. Es wurden jeweils 39 Studenten der oben genannten Universitäten befragt, wobei das Durchschnittsalter der deutschen Studenten bei 24 und das der japanischen Studenten bei 21 Jahren lag.¹³⁵⁴ Bei den deutschen Studenten waren rund 59 % der befragten Personen weiblich und 41 % männlich, während in Japan der Anteil der weiblichen Befragten bei über 30 % und der Anteil der männlichen Befragten bei knapp 70 % lag.

Die Auswertung der Daten aus der Conjoint-Messung führte zu verschiedenen Ergebnissen, von denen im Folgenden drei Kombinationen des Ländervergleichs erläutert werden:

- (1) Vergleich japanischer und deutscher Studenten allgemein,
- (2) Vergleich weiblicher japanischer mit weiblichen deutschen Studenten und
- (3) Vergleich männlicher japanischer mit männlichen deutschen Studenten.

Das Untersuchungsdesign sowie die Datenauswertung erfolgte auch geschlechtsspezifisch, weil in vorausgehenden Ausführungen die Bedeutung von weiblichen Konsumenten im japa-

¹³⁵³ Die Universität Keio ist Japans älteste Universität und eine der renommiertesten Hochschulen des Landes.

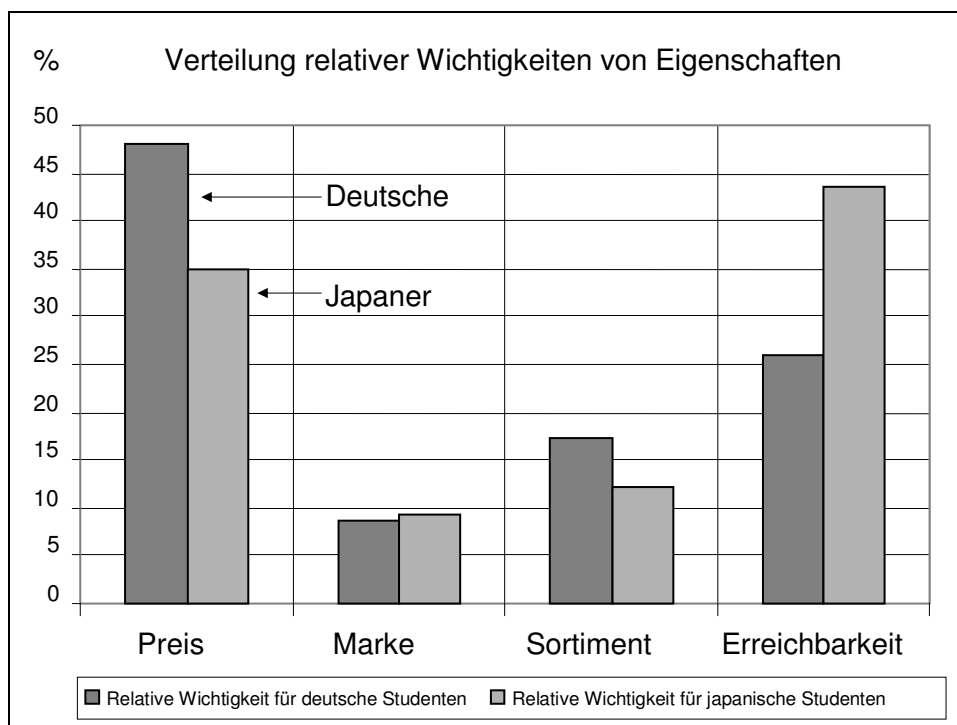
¹³⁵⁴ Bei beiden Gruppen wurde darauf geachtet, dass möglichst Studenten im Hauptstudium mit Schwerpunkt Handelsmanagement befragt wurden. Altersunterschiede zwischen den Ländergruppen sind vor allem auf unterschiedliche Bildungssysteme zurückzuführen.

nischen Lebensmittelhandel herausgearbeitet wurde. Dieser weiblichen Dominanz bei Kaufentscheidungen des täglichen Bedarfs soll mit der zusätzlichen Darstellung geschlechtsspezifischer Präferenzen Rechnung getragen werden.

Jede der oben aufgeführten Ländervergleichspaare der Konsumentenpräferenzen wird anhand von zwei Dimensionen dargestellt: Erstens werden Eigenschaftsbeurteilungen anhand der Verteilung relativer Wichtigkeiten aufgezeigt (z. B. findet ein Student das Preisniveau oder die Sortimentsauswahl bedeutsamer für die Geschäftsstättenwahl?). D. h., der Gesamtnutzen der Merkmale wird aufgezeigt. Zweitens wird der Teilnutzen jedes Merkmals mit den dazugehörigen Merkmalsausprägungen (z. B. Merkmal: Preisniveau und dessen Merkmalsausprägungen: hoch, mittel, niedrig) ermittelt. Beide Ergebnisformen, d. h. Gesamtnutzen und Teilnutzen, werden für jedes Vergleichspaar (geschlechtsneutrale Präferenzen bzw. von Frauen oder Männern) graphisch dargestellt.

(1) Beim geschlechtsneutralen Vergleich japanischer und deutscher Studenten ergibt sich zunächst folgendes Bild, wenn die Verteilung relativer Wichtigkeit der vier Geschäftsstätten-Eigenschaften ausgewertet wird:

Abbildung 48: Relative Wichtigkeit von Einkaufsstätten-Eigenschaften für japanische und deutsche Studenten



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die Graphik zeigt, führt die Conjoint-Analyse bei den Studenten in Japan für die Merkmale Preis, Marke, Sortiment und Erreichbarkeit zu anderen Ergebnissen als bei deutschen Studenten:

Die Gesamtpräferenz japanischer Studenten wird durch die Eigenschaft „*zeitliche Erreichbarkeit*“ dominiert. Ihre relative Wichtigkeit beträgt rund 44 %. Deutsche Studenten hingegen beurteilen den Preis der Waren als wichtigstes Merkmal einer Einkaufsstätte. Die „*zeitliche Erreichbarkeit*“ hat mit einer relativen Wichtigkeit von 26 % für deutsche Konsumenten weit weniger Bedeutung als für japanische. Sie hat nur den zweitgrößten Einfluss auf die Gesamtpräferenz der deutschen Konsumenten.

Auch die Eigenschaft „*Preis*“ hat mit einer Wichtigkeit von fast 35 % einen relativ starken Einfluss auf die Gesamtpräferenz japanischer Studenten. Im Vergleich zu Japanern sind deutsche Studenten allerdings deutlich preisbewusster. Deutsche Studenten werden bei ihrer Einkaufsstättenwahl am meisten durch den Preis beeinflusst. Die relative Wichtigkeit beträgt 48 % und bestimmt die Bildung der Gesamtpräferenz bei Deutschen fast zur Hälfte.

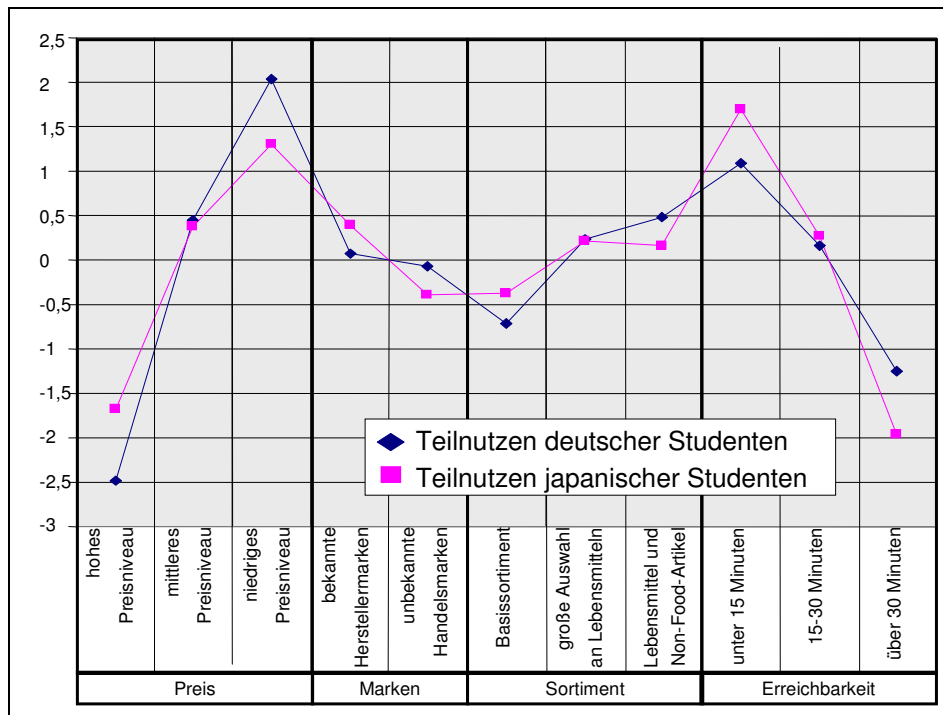
Die Eigenschaft „*Sortiment*“ (relative Wichtigkeit von 12 %) spielt bei der Präferenzbildung zu einer Einkaufsstätte bei japanischen Studenten eine eher untergeordnete Rolle. Dies wird auch im Unterschied zur deutschen Vergleichsgruppe ersichtlich: Die Gesamtpräferenz der deutschen Studenten wird durch die Eigenschaft „*Sortiment*“ mit einer relativen Wichtigkeit von immerhin 17 % bestimmt.

Für Japaner und Deutsche trägt die Eigenschaft „*Marke*“ am wenigsten zur Einkaufsstättenwahl bei. Bei deutschen Studenten liegt ihre relative Wichtigkeit unter 9 %, bei Japanern bei etwas mehr als 9 %.

Bezogen auf die Gesamtpräferenzen der vier vorgegebenen Eigenschaften lässt sich festhalten: Die Eigenschaften „*Marken*“ und „*Sortiment*“ tragen sowohl bei den japanischen als auch bei den deutschen Studenten nur in relativ geringem Maß zur Einkaufsstättenwahl bei. Nach den Ergebnisse der Analyse zu urteilen, werden Geschäfte des Lebensmitteleinzelhandels vielmehr anhand der Kriterien „*Preis*“ und „*zeitliche Erreichbarkeit*“ ausgewählt. Während es für Japaner am wichtigsten ist, wie schnell ein Laden erreicht werden kann, sind deutsche Studenten zunächst am niedrigen Preisniveau des Geschäftes interessiert, bevor Überlegungen bezüglich der zeitlichen Entfernung angestellt werden. Für die beiden wichtigsten Auswahlkriterien „*Preis*“ und „*Erreichbarkeit*“ ändert sich die Rangfolge abhängig von der Nationalität der befragten Person.

Vergleicht man nun einzelne Teilnutzen der deutschen Studenten mit den von japanischen Studenten favorisierten, ergibt sich folgendes Bild:

Abbildung 49: Teilnutzen von Einkaufsstätten-Eigenschaftsausprägungen für japanische und deutsche Studenten



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der Teilnutzen für die einzelnen Merkmalsausprägungen werden weitere Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Japanern und Deutschen deutlich:

- ⌚ Bei den Eigenschaftsausprägungen für die Merkmale „Preis“ und „zeitliche Erreichbarkeit“ bestehen gleiche Anforderungen für japanische und deutsche Studenten. Für beide Nationalitäten stiftet ein „niedriges Preisniveau“ und eine Erreichbarkeit „unter 15 Minuten“ den größten Nutzen, wenn auch in unterschiedlicher Rangfolge.
- ⌚ Hinsichtlich der Markenwahl bevorzugen japanische Studenten deutlich Herstellermarken, während bei deutschen Studenten der Nutzen durch den Kauf von Herstellermarken sehr gering ist, so dass fast von einer Indifferenz zwischen Hersteller- und Handelsmarken ausgegangen werden kann.
- ⌚ Bei der Sortimentszusammensetzung wünscht sich der deutsche Student im Zuge der Beschaffungsrationalisierung ein umfassendes Sortiment, welches neben Lebensmitteln auch Non-Food-Artikel aufweist, während der japanische Student seinen größten Nutzen aus

einem reinen Lebensmittelsortiment mit großer Auswahl zieht.

Im Hinblick auf die im Vorfeld getroffenen Hypothesen lässt sich feststellen:

- Hypothese 1: Die Erhebung hat gezeigt, dass deutsche Studenten preissensibler als japanische reagieren. Die Hypothese konnte somit bestätigt werden. Es bleibt jedoch zu beachten, dass der Preis auch für japanische Studenten einen großen Nutzen stiftet, wenngleich er nur die zweitwichtigste Eigenschaft neben der zeitlichen Erreichbarkeit darstellt.
- Hypothese 2: Die Annahme konnte ebenfalls bestätigt werden, wie die Ergebnisse der Befragung gezeigt haben: Japanische Studenten bevorzugen Herstellermarken und ziehen einen größeren Nutzen aus dem Kauf dieser Artikel als von Handelsmarken.
- Hypothese 3: Es konnte hingegen nicht bestätigt werden, dass japanische und deutsche Studenten die Ausgestaltung des Sortimentes mit gleichrangigen Nutzwerten beurteilt haben. Japanische Studenten ziehen einen größeren Nutzen aus einem reinen Lebensmittelsortiment, wenngleich die Differenz zu Lebensmittel- plus Non-Food-Angebot gering ausfällt. Hingegen bewerten deutsche Studenten ein Sortiment bestehend aus Lebensmitteln und Non-Food-Artikeln als das, welches den höchsten Nutzen für sie aufweist. Die Falsifizierung der Annahme zeigt, dass ein monokausales Beurteilungsverfahren (z. B. nur Expertenbefragung) für die Planung des Geschäftskonzeptes im Ausland häufig zu kurz greift.
- Hypothese 4: Es konnte bestätigt werden, dass für den japanischen Studenten die zeitliche Erreichbarkeit den größten Nutzen bei der Einkaufsstättenwahl erbringt. Zwar weist für deutsche Studenten die zeitliche Erreichbarkeit ebenfalls einen hohen Nutzen auf, jedoch wird der Preis weiterhin als die nutzenstiftendste Eigenschaft angesehen.

Betrachtet man die relativen Wichtigkeiten, die zur Bildung der Gesamtpräferenz führen, sowie die geschätzten Teilnutzenwerte in Abhängigkeit vom Geschlecht,¹³⁵⁵ so ergeben sich weitere Ähnlichkeiten, aber auch Abweichungen. Bei der Gegenüberstellung werden weibliche japanische und deutsche sowie männliche japanische und deutsche Studenten miteinander

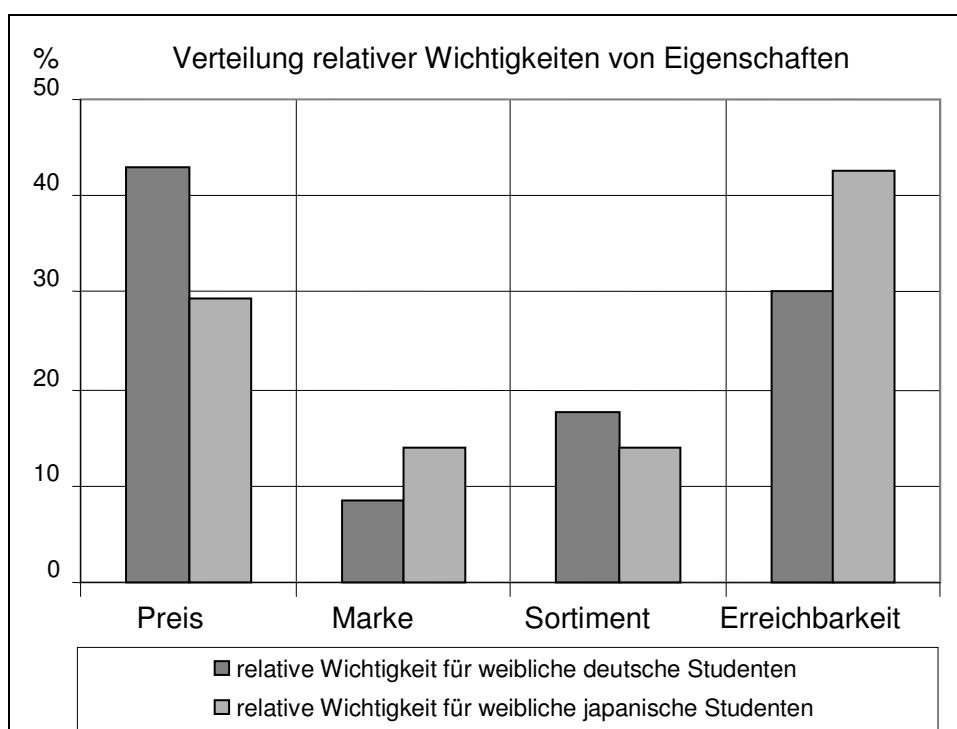
¹³⁵⁵ Diese Differenzierung erfolgt vor dem Hintergrund von Kapitel 3.1, in dem konstatiert wurde, dass japanische Frauen auf Grund ihrer Finanzmacht, hoher verfügbarer Einkaufszeit und familiärer Entscheidungsbefugnisse für den Konsumgüterhandel ein wichtiges Kundensegment darstellen.

verglichen. Auf Unterschiede zwischen männlichen gegenüber weiblichen Befragten im jeweiligen Land wird nicht eingegangen, da der Ländervergleich den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet, nicht ein Geschlechtervergleich.

(2) Vergleich weiblicher japanischer mit weiblichen deutschen Studenten.

Die unten stehende Graphik zeigt die relativen Wichtigkeiten, welche weibliche Probanden Lebensmittelgeschäfte in Japan und Deutschland zuweisen:

Abbildung 50: Relative Wichtigkeit von Eigenschaften für weibliche japanische und deutsche Studenten



Quelle: Eigene Darstellung.

Vergleicht man die Gesamtpräferenzen deutscher Studentinnen bei der Einkaufsstättenwahl mit denen japanischer, lassen sich einige Differenzen und Übereinstimmungen feststellen:

Deutsche Studentinnen sind im Unterschied zu Japanerinnen preisbewusster. Die Gesamtpräferenz der deutschen Studentin wird für die Eigenschaft „Preis“ mit einer relativen Wichtigkeit von fast 44 % beeinflusst, während dieser Wert bei der japanischen Studentin mit nahezu 30 % deutlich darunter liegt. Sowohl die japanischen als auch die deutschen Studentinnen ziehen jedoch großen Nutzen aus einem niedrigen Preisniveau.

Die Eigenschaft „zeitliche Erreichbarkeit“ ist für die japanische Studentin bedeutsamer als für die deutsche. Hier weist die relative Wichtigkeit einen Wert von deutlich über 42 % auf,

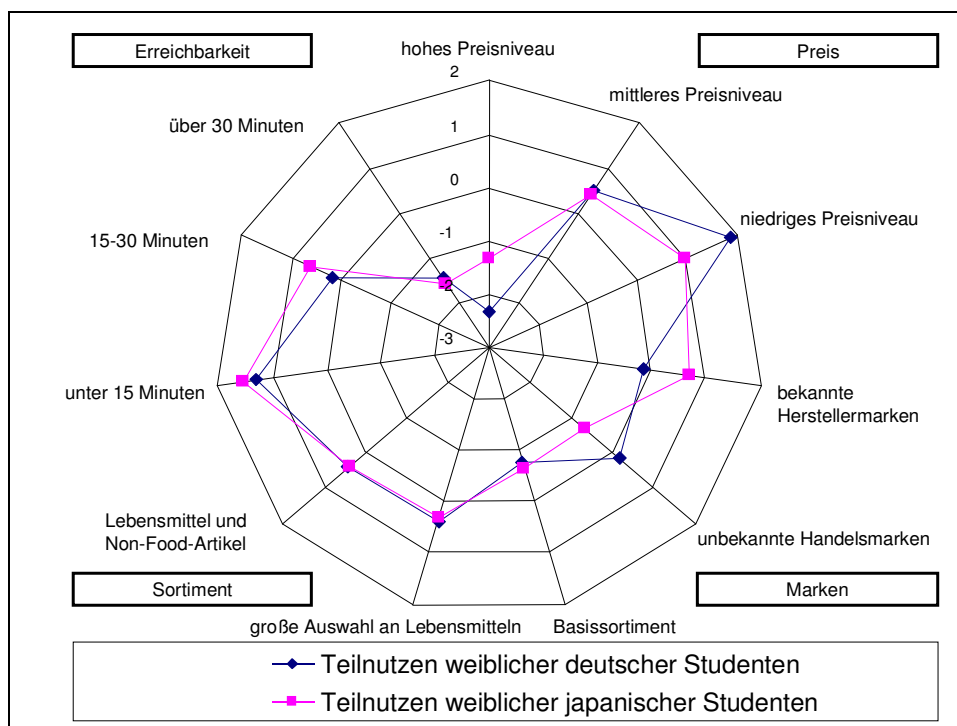
während dieser Wert bei der deutschen Studentin nur 30 % beträgt.

Auch die Wahl der „Marke“ hat bei Japanerinnen einen größeren Einfluss auf die Bildung der Gesamtpräferenz. Liegt der Relevanzwert bei japanischen Studentinnen über 14 %, sind es im Vergleich dazu bei deutschen Studentinnen nur 8 %.

Der Einfluss der Sortimentsausgestaltung weist sowohl bei der deutschen als auch bei der japanischen Studentin keine gravierenden Unterschiede auf. Bei der deutschen Studentin beeinflusst die relative Wichtigkeit die Gesamtpräferenz mit einem Wert von fast 18 %, während die relative Wichtigkeit bei der japanischen Studentin einen Wert von rund 14 % aufweist.

Analysiert man die Ergebnisse aus der geschlechtsspezifischen Conjoint-Messung auch im Hinblick auf die angegebenen Teilnutzen, ergibt sich folgendes Bild:

Abbildung 51: Teilnutzen von Einkaufsstätten-Eigenschaftsausprägungen für weibliche japanische und deutsche Studenten



Quelle: Eigene Darstellung.

Die höchsten Teilnutzen für das Merkmal „Preis“ werden sowohl bei weiblichen deutschen als auch bei weiblichen japanischen Studenten für ein niedriges Preisniveau vergeben. Dieses Ergebnis erscheint auf den ersten Blick nicht bedeutungsvoll. Gemessen an der Differenz der Teilnutzenwerte „niedriges Preisniveau“ für japanische und deutsche Studentinnen fällt aber auf, dass eine größere Abweichung bei weiblichen Probanden als bei männlichen Studenten

sowie im Vergleich zur Grundgesamtheit besteht.

Denn es ist zwar wichtig, zwei Märkte zu vergleichen, aber gleichzeitig müssen auch für den Auslandsmarkt relevante Kriterien identifiziert werden, damit die Analyseergebnisse sinnvoll interpretiert werden können. Das heißt, die Unterschiedlichkeit von Ländermärkten muss bei Marktforschungsuntersuchungen zur Strategiefindung bereits Berücksichtigung finden, so etwa die unterschiedlich starke Bedeutung der Geschlechtsspezifität von Verbrauchern für den Absatz des Handelsunternehmens.

Im Hinblick auf die Teilnutzen des Merkmals „*Erreichbarkeit*“ lässt sich zeigen, dass ein Ladenlokal in einem Zeitrahmen „*unter 15 Minuten*“ erreicht werden soll. Hier wird deutlich, dass die Teilpräferenzen japanischer und deutscher Studentinnen ähnlich verteilt sind.

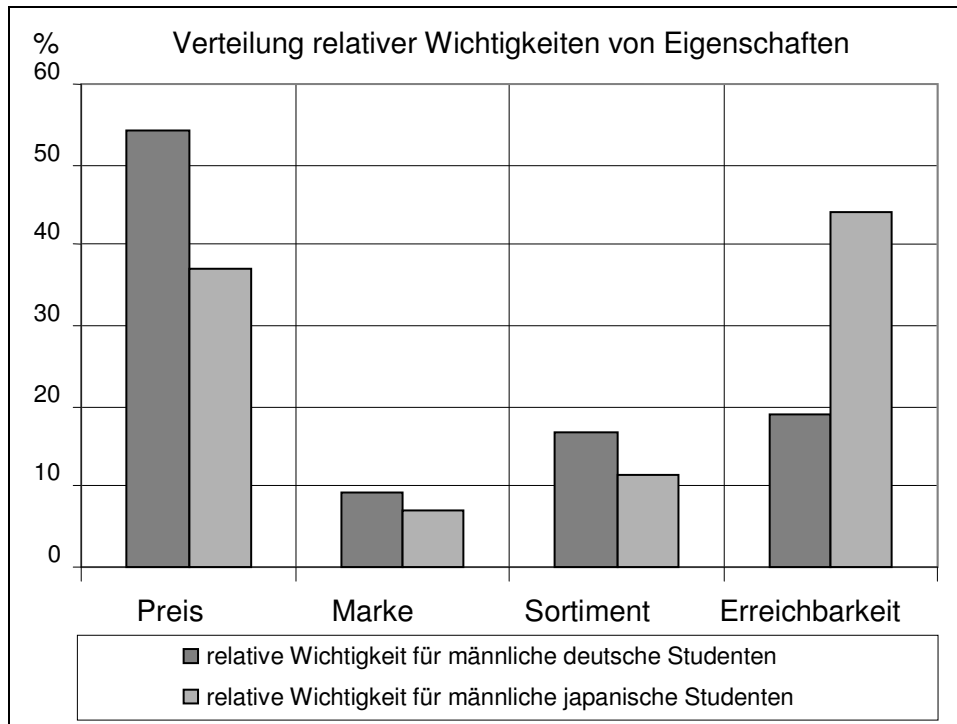
Noch stärkere Übereinstimmungen zeigen sich bei den drei Eigenschaftsausprägungen der Sortimentsauswahl. Beide Konsumentinnengruppen bevorzugen bei der Sortimentsausgestaltung umfassende Sortimente, die neben Lebensmitteln ebenfalls Non-Food-Artikel enthalten. Jedoch stiften auch erweiterte Lebensmittelsortimente für beide Nationalitäten relativ hohe Nutzwerte, die nur geringfügig vom umfassenden Sortiment abweichen.

Während die Teilnutzen der drei vorausgehenden Merkmale „*Preis*“, „*Erreichbarkeit*“ und „*Sortiment*“ ähnliche Ausprägungen aufweisen, zeigen sie für die Merkmalsausprägungen der Dimension „*Marke*“ deutliche Unterschiede zwischen japanischen und deutschen Studentinnen. Bei der Eigenschaft „*Marke*“ werden die Ausprägungen mit unterschiedlichen Nutzwerten beurteilt. So weist der Kauf von Herstellerprodukten bei der japanischen Studentin einen höheren Teilnutzenwert im Vergleich zum Kauf von Handelsmarken auf. Hingegen ergibt sich bei der deutschen Studentin nur eine minimale Präferenz durch den Kauf von Herstellermarken. Daraus folgt, dass japanische Studentinnen in Herstellermarken einen höheren Wert sehen als in Handelsmarken, so dass der Handelsmarkenanteil am Sortiment für Frauen als Zielgruppe mit einer geringeren Proportion geplant werden sollte als in Deutschland.

(3) Vergleich männlicher japanischer mit männlichen deutschen Studenten.

Ein Vergleich der Gesamt- und Teilpräferenzen bei der Einkaufsstättenwahl männlicher japanischer und deutscher Studenten zeigt ebenfalls sowohl Abweichungen als auch Übereinstimmungen auf. In der nachfolgenden Graphik wird zunächst die relative Wichtigkeit von Geschäftskonzept-Eigenschaften dargestellt.

Abbildung 52: Relative Wichtigkeit von Einkaufsstätten-Eigenschaften für männliche japanische und deutsche Studenten



Quelle: Eigene Darstellung.

Für den deutschen Studenten hat die Eigenschaft „*Preis*“ mit einer relativen Wichtigkeit von fast 48 % den bedeutendsten Einfluss auf die Bildung der Gesamtpräferenz, während sie beim japanischen Studenten nur einen Wert von rund 37 % annimmt.

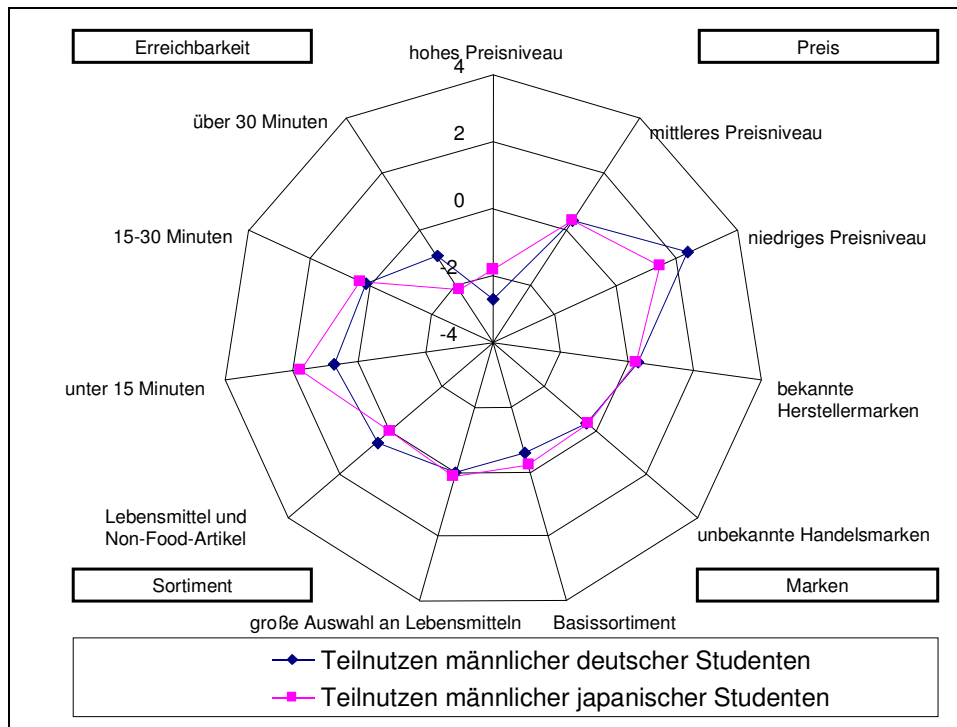
Für den japanischen Studenten ist hingegen die Eigenschaft „*zeitliche Erreichbarkeit*“ bedeutsamer. Die relative Wichtigkeit weist hier einen Wert von über 44 % auf, während sie für die deutschen nur einen Wert von 26 % einnimmt.

Hinsichtlich der Eigenschaft „*Marke*“ ist sowohl beim japanischen Studenten als auch beim deutschen Studenten die relative Wichtigkeit zur Bildung der Gesamtpräferenz sehr gering (7 % bei japanischen und rund 9 % bei deutschen Studenten).

Die Sortimentsgestaltung hat mit einer relativen Wichtigkeit von mehr als 17 % beim deutschen Studenten eine höhere Bedeutung für die Bildung der Gesamtpräferenz als beim japanischen (relative Wichtigkeit von rund 11 %).

Neben den Gesamtnutzen der vier Merkmale lassen sich auch die Teilnutzen der Merkmalsausprägungen für männliche Studenten in Japan und in Deutschland aufzeigen:

Abbildung 53: Teilnutzen von Einkaufsstätten-Eigenschaftsausprägungen für männliche japanische und deutsche Studenten



Quelle: Eigene Darstellung.

Die nähere Betrachtung der geschätzten Teilnutzenwerte zeigt, dass ein „*niedriges Preisniveau*“ für den männlichen deutschen Studenten einen höheren Nutzen stiftet als für den japanischen. Dazu kann ergänzt werden, dass ein niedriges Preisniveau der Einkaufsstätte auf männliche Studenten attraktiver wirkt als auf weibliche, sowohl bei Deutschen als auch bei Japanern.

Auch die geschätzten Teilnutzenwerte zur zeitlichen Entfernung eines Geschäftes zeigen, dass eine „*Erreichbarkeit unter 15 Minuten*“ bei den männlichen japanischen Studenten zu einem höheren Nutzen führt als bei deutschen. Es kann außerdem eine wesentlich größere Differenz bei der Entscheidung zwischen männlichen und weiblichen Deutschen und Japanern festgestellt werden. Bei den männlichen Befragten in beiden Ländern weichen die Messwerte stärker vom Mittelwert ab als bei weiblichen Untersuchungspersonen, bei denen die Präferenzwerte weniger stark streuen.

Aus den Ergebnissen der Teilnutzen im Hinblick auf die „*Marke*“ ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den weiblichen Befragten, aber mit weniger starken Ausschlägen: Der Kauf von bekannten Herstellermarken stiftet für den japanischen Studenten einen größeren Nutzen,

während der deutsche Student bei der Entscheidung zwischen Hersteller- und Handelsmarken nur eine minimale Präferenz für Herstellermarken aufweist.

Während ein erweitertes Lebensmittelsortiment für den japanischen Studenten den größten Teilnutzen stiftet, bevorzugt der deutsche Student ein mit Non-Food-Artikeln ergänztes Lebensmittelsortiment. Außerdem kann aus den Messwerten belegt werden: Bei den sortimentsbezogenen Teilnutzen wählen männliche japanische und deutsche Studenten unterschiedlichere Ausprägungen als ihre weiblichen Kommilitoninnen.

Zwischenergebnis aus der Conjoint-Analyse: Die Analyseergebnisse zeigen, dass im Hinblick auf die strategische Positionierung sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zwischen deutschen und japanischen Studenten bestehen, wenn sie nach dem Nutzen von bestimmten Leistungsmerkmalen von Einkaufsstätten befragt werden.

Es hat sich gezeigt, dass die Merkmale „Preis“ und „zeitliche Erreichbarkeit“ sowohl bei japanischen als auch bei deutschen Studenten überwiegend die Präferenzbildung beeinflussen. Die Gestaltung dieser beiden Faktoren scheint demnach für Lebensmittelhändler wichtig, da die befragten Personen ihre Einkaufsstättenentscheidung überproportional an diesen beiden Eigenschaften festmachen. Besonderheiten des Zielmarktes müssen bei der Auslandsmarktplanung berücksichtigt werden: Während deutsche Studenten den Preis mit der höchsten relativen Wichtigkeit beurteilen, stellt für japanische Studenten die zeitliche Erreichbarkeit den wichtigsten Faktor der Einkaufsstättenwahl dar. Vergleicht man die Ergebnisse der Conjoint-Analyse mit den vorausgehenden Analysen zum Konsumentenverhalten, dann wird die hohe Bedeutung zeitlicher Erreichbarkeit (im Rahmen der Transaktionskostenminimierung) zusätzlich untermauert. Sie begründet sich vor allem durch längere Arbeitszeiten, weniger verfügbare Zeit für Freizeit und den Einkauf von Lebensmitteln sowie eine eingeschränkere Mobilität als in Deutschland.¹³⁵⁶

Für die Merkmale „Preis“ und „zeitliche Erreichbarkeit“ weisen die Eigenschaftsausprägungen „niedriges Preisniveau“ und „Erreichbarkeit unter 15 Minuten“ bei beiden Nationalitäten die höchsten Teilnutzenwerte auf. Besteht die Möglichkeit, eine Einkaufsstätte innerhalb kurzer Zeit zu erreichen, und bietet sie außerdem ein preisgünstiges Sortiment, so sind sowohl deutsche als auch japanische Studenten durchaus bereit, die Eigenschaften „Marke“ und „Sortiment“ als nachrangiger anzusehen. Dieser Zusammenhang deutet auf möglichst niedri-

¹³⁵⁶ Zur Bedeutung zeitlicher Erreichbarkeit von Einkaufsstätten im japanischen Markt siehe insbesondere Kapitel 3.1.1.1 Bevölkerungsdichte und -verteilung sowie Kapitel 3.1.3.6 Freizeitverhalten und Mobilität.

ge Transaktionskosten als gemeinsamer Faktor der Einkaufsstättenwahl hin.

Neben der hohen Bedeutung der „*zeitlichen Erreichbarkeit innerhalb von 15 Minuten*“ hat die Untersuchung auch den Unterschied von japanischen und deutschen Studenten hinsichtlich „*Hersteller- versus Handelsmarkenwahl*“ deutlich herausgestellt: Während deutsche Studenten Hersteller- und Handelsmarken nahezu indifferent gegenüberstehen, stiftet eine bekannte Herstellermarke den Japanern einen höheren Nutzen. Insbesondere weibliche japanische Studenten messen den Herstellermarken mehr Nutzen bei als ihre männlichen und deutschen Kommilitonen.

5.2.1.4 Zusammenführung der Conjoint-Analyse-Ergebnisse mit dem Ländermarktstrategiemodell

Wie gezeigt wurde, stellt die Conjoint-Analyse eine mögliche Vorgehensweise dar, wie man Konsumentenpräferenzen identifiziert bzw. eine Gegenüberstellung zwischen Konsumenten in unterschiedlichen Ländern ausführt. Auch liefert eine Messung der Gesamt- und Teilnutzenwerte von Merkmalen und deren Ausprägungen Aussagen darüber, was Konsumenten im Ausland (hier: Japaner) präferieren, und nicht wie sie sich einem gegebenen Angebot gegenüber verhalten.

Durch den Einsatz von Conjoint-Analysen stellt sich nicht mehr die Frage, ob das unterschiedliche Einkaufsverhalten oder das bestehende Handelsangebot den Ausschlag für das gemessene Konsumverhalten der Verbraucher geben. Denn eine Conjoint-Analyse liefert eindeutige Ergebnisse über Nutzenpräferenzen der Konsumenten hinsichtlich unterschiedlicher Einkaufsstätten.

Obwohl die vorgenommene Conjoint-Analyse einige Einschränkungen aufweist, können die Ergebnisse von Studenten auf Konsumenten im Allgemeinen übertragen werden. Denn durch den Ländervergleich konnte exemplarisch aufgezeigt werden, dass sich Kunden beim Lebensmittelkauf in Japan und Deutschland unterschiedlich verhalten. Diese Varianzen müssen in den Vertriebskonzepten ausländischer Handelsunternehmer entsprechend reflektiert werden.

Aus der Sicht deutscher Handelskonzerne lassen sich aus den Ergebnisse der Conjoint-Analyse Empfehlungen für die Vertriebsplanung von Einzelhandelsunternehmen in Japan ableiten. Besonders für die beiden Eigenschaften (1) „*Handelsmarken*“ mit den beiden Optionen Handelsmarkenreduktion und –expansion und (2) „*Standort*“ mit den Alternativen ländlicher, semi-urbaner oder urbaner Ansiedlung lassen sich eindeutige Entscheidungen fällen.

(1) Für das Planungselement „*Marken*“ wird empfohlen, in Japan tendenziell eine Handelsmarkenreduktion vorzunehmen: Denn wie ermittelt wurde, stiftet der Kauf von bekannten Herstellermarken für den japanischen Studenten einen größeren Nutzen als beispielsweise für deutsche.¹³⁵⁷ Des Weiteren wurde bei den weiblichen Studentinnen (die für lebensmittelnähe Versorgungskäufe als Zielgruppe besonders in Frage kommen) festgestellt, dass sie aus dem Kauf von Herstellermarken einen höheren Teilnutzen ziehen als japanische Männer. Ausgehend vom hohen Handelsmarkenanteil im deutschen Lebensmittelhandel¹³⁵⁸ scheint eine Handelsmarkenreduktion für Japan im Vergleich zu deutschen Konzepten daher zweckmäßig.¹³⁵⁹

Diese aus der Conjoint-Analyse gewonnenen Ergebnisse werden auch durch die vorausgehenden explorativen Analysen zum Markenbewusstsein japanischer Konsumenten und zur verstärkten Handelsmarkenentwicklung durch zunehmende Dominanz des Handels gestützt.¹³⁶⁰ Beispielsweise wurde bereits auf folgende Punkte hingewiesen:

- Der Handelsmarkenanteil nimmt in Japan im Vergleich zu Deutschland zwar zu, fällt jedoch wesentlich geringer aus als in ganz Europa.¹³⁶¹ Während in Westeuropa der durchschnittliche Handelsmarkenanteil bei Konsumgütern gemessen am Umsatz bei über 21 % liegt, beläuft sich der Anteil von Handelsmarken in Japan auf lediglich 4 %.¹³⁶²
- Einzelhändler in Japan übernehmen bei geringer Unternehmenskonzentration erst seit den letzten fünf bis zehn Jahren und nur langsam die Dominanz über die Wertschöpfungskette. Diese Entwicklung ist vergleichbar mit der Handelssituation der 1970er-Jahre in Deutschland.¹³⁶³
- Japanische Konsumenten sind für ihre stark ausgeprägte Markentreue zu etablierten Herstellermarken bekannt. Diese Affinität gegenüber Herstellermarken bezieht sich nicht nur

¹³⁵⁷ Die hohe Bedeutung von Herstellermarken bei japanischen Konsumenten bestätigen u. a. Kajima: Shôhi kankaku ron (Erörterung des Konsumbewusstseins), S. 183 f., Fields: Konsumentenverhalten, S. 123, March: Der ehrenwerte Kunde Japan, S. 210 oder die Ausführungen zum hohen Markenbewusstsein japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.4 und der einsetzenden Marken- und Conveniencephase in den 1970er Jahren in Japan in Kapitel 4.1.2.

¹³⁵⁸ Der Handelsmarkenanteil in Deutschland liegt bei etwa 21 % und damit mehr als das fünf-mal so hoch wie in Japan. Vgl. ACNielsen: The power of private label, S. 7 sowie die Erörterungen zur Internationalisierung von Handelsmarken in Kapitel 2.1.2.2.3.2 über Markierungsstrategien.

¹³⁵⁹ Der zu hohe Anteil an Handelsmarken bei Carrefour in Japan und der fehlende Heranführung der Kunden an europäische Handelsmarken hätte durch die Anwendung der Ergebnisse aus gezielten Conjoint-Analysen oder explorativen Studien vermieden werden können.

¹³⁶⁰ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1 und 3.2.

¹³⁶¹ Siehe hierzu auch die Erläuterungen in Kapitel 2.1 über Handelsmarken.

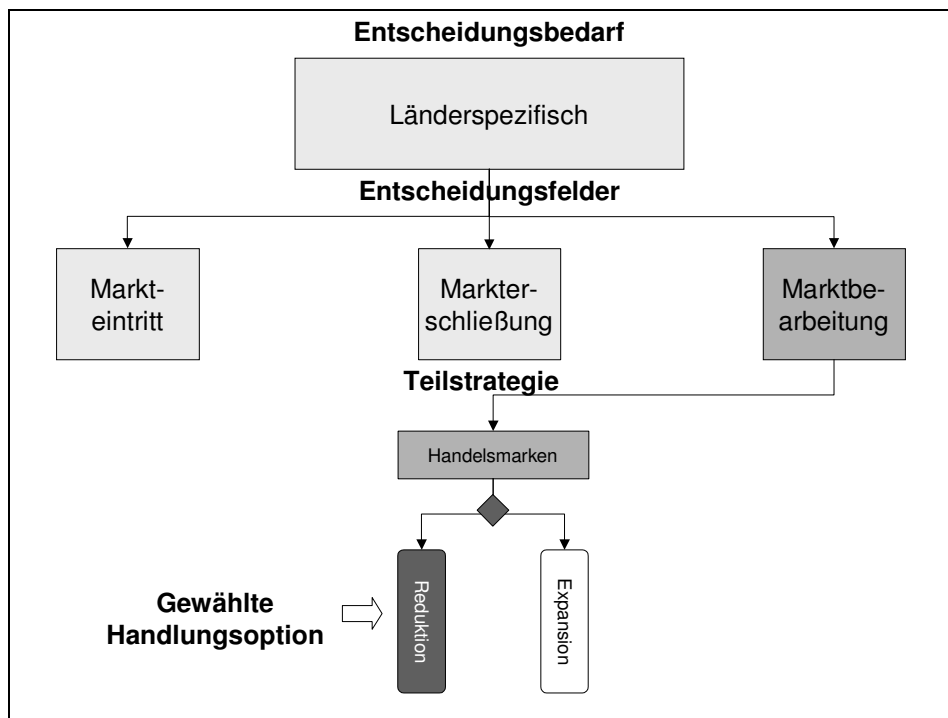
¹³⁶² Vgl. ACNielsen: The Power of Private Label, S. 7.

¹³⁶³ Siehe hierzu die Ausführungen über die japanische Handelsstruktur und deren Entwicklungspfade in Kapitel 3.2.

auf prestigeträchtige Premium-Marken der Schmuck- oder Bekleidungsindustrie, sondern auch auf Konsumgüter des täglichen Bedarfs.¹³⁶⁴

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen aus den vorausgehenden Kapiteln über Handelsstruktur und Konsumenten in Japan und der Ergebnisse der dekompositionellen Nutzwertanalyse wird Lebensmittelhändlern empfohlen, das Angebot an Handelsmarken für den japanischen Markt zu reduzieren. Im Entscheidungsfeld „Marktbearbeitung“ ist demnach Handlungsoption einer Handelsmarkenreduktion zu wählen:

Abbildung 54: Japanspezifische Empfehlung für die Teilstrategie „Marken“



Quelle: Eigene Darstellung.

Neben der Strategiefestlegung für den Markeneinsatz im japanischen Lebensmittelhandel kann mit Hilfe der Conjoint-Analyseergebnisse auch die „Erreichbarkeit“ zur Bestimmung der Standortwahl japanspezifisch interpretiert werden.

(2) Im Hinblick auf die hohe Bedeutung der „Erreichbarkeit“ von Einkaufsstätten im Lebensmittelbereich als Ergebnis der Conjoint-Analyse ergibt sich für Japan die Empfehlung, möglichst urbane Standorte zu wählen bzw. eine schnelle Anbindung der Geschäftsstätten an die Wohnorte der Konsumenten zu gewährleisten. Denn die zeitliche Erreichbarkeit hat für

¹³⁶⁴ Vgl. Fields: Konsumentenverhalten, S. 123 und die Erläuterungen zum Markenbewusstsein japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.4.

Japaner sowohl den größten Einfluss auf die Bildung der Gesamtpräferenz als auch den größten Teilnutzen „*innerhalb von 15 Minuten*“, insbesondere bei weiblichen Probanden.

Bezüglich der Empfehlung möglichst urbaner Standorte wird wiederholt darauf hingewiesen, dass Japan die höchste Bevölkerungsdichte Welt aufweist und städtische Standorte wesentlich dichter besiedelt und intensiver bebaut sind als beispielsweise in Westeuropa.¹³⁶⁵ Dennoch belegen die Ergebnisse vorausgehender explorativer Analysen zu Mobilitätsgewohnheiten der japanischen Konsumenten die Relevanz eines möglichst kleinen Einkaufsradius.

Die hohe Bedeutung zeitlicher Erreichbarkeit begründet sich vor allem durch folgende Tatbestände:¹³⁶⁶ Erstens steht Japanern im Allgemeinen wenig Zeit für Freizeit und den Einkauf von Lebensmitteln zur Verfügung. Zweitens wird der Zeitmangel durch die höhere wöchentliche Einkaufsfrequenz¹³⁶⁷ der Japaner im Vergleich zu Deutschen verstärkt. Drittens werden durch die geringe relative Anzahl an PKW in Japan der Einkaufsradius und die Einkaufsbequemlichkeit besonders für Güter des täglichen Bedarfs eingeschränkt. Es ist daher in Japan wichtig, dass ein Lebensmittelhändler innerhalb von 15 Minuten erreicht wird, da der Transport der Lebensmittel teilweise regelmäßig zu Fuß bewältigt werden muss.

Die Dominanz des Nahversorgungshandels wurde bei der Beschreibung des Betriebstypenangebots in Japan untermauert, z. B. anhand der Popularität und weiten Verbreitung von Convenience Stores. Diese Strukturen deuten angebotsseitig auf die hohe Bedeutung zentraler, möglichst wohnortnaher Geschäftsstätten hin und weichen hier wiederum von den aus Europa gewohnten Maßstäben ab.

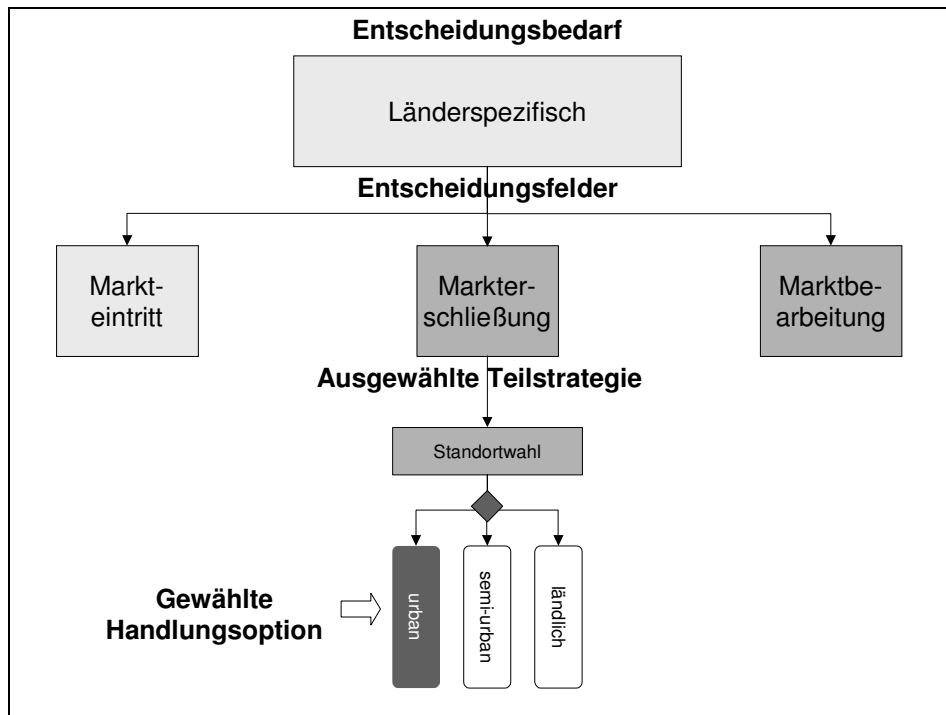
Auf der Grundlage der Conjoint Analyse aber auch vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den vorausgehenden Kapiteln über Handelsstruktur und Konsumenten in Japan wird Lebensmittelhändlern für den japanischen Markt empfohlen, Standorte möglichst urban zu wählen. Diese Empfehlung gilt tendenziell auch für großflächige Vertriebskonzepte. Die unten stehende Graphik stellt diese Planungsentscheidung für das Planungssegment „*Standort*“ graphisch dar:

¹³⁶⁵ Siehe hierzu insbesondere die Beschreibungen über die Bevölkerungsdichte in Japan zu Anfang von Kapitel 3 sowie Kapitel 3.1.1.1.

¹³⁶⁶ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.3.6 zu Freizeitverhalten und Mobilität in dieser Arbeit.

¹³⁶⁷ Die höhere wöchentliche Einkaufsfrequenz ergibt sich u. a. aus der Bedeutung frischer Lebensmittel,versorgungssynchronem Einkauf auf Grund begrenzten Stauraums (geringe Einkaufsvolumina), einer hohen Dichte von Lebensmittelmärkten und kleinen schnell aufgezehrten Gebinden. Zur ausführlichen Erläuterung von Gründen siehe Kapitel 3.1.3.6 zu Freizeitverhalten und Mobilität.

Abbildung 55: Japanspezifische Empfehlung zur Teilstrategie „Standort“



Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis der Empfehlungen aus der Nutzwertmessung und der Ländermarktforschung lässt sich für die beiden Strategiesegmente „Marke“ und „Standort“ für Japan aussagen: Unter Rückgriff auf das Planungsprofil für die Auslandsmarktexpansion¹³⁶⁸ wird deutlich, dass ein idealtypisches Vertriebskonzept des Lebensmitteleinzelhandels für den Ländermarkt Japan Geschäftsstandorte im Vergleich zu Deutschland möglichst urban wählen und den Handelsmarkeneinsatz im Unterschied zum deutschen Handelsmarkenniveau im Lebensmittelhandel reduzieren sollte.

5.2.2 Explorative Japanstudien zur Teilstrategie „Dienstleistung“

Um zu zeigen, wie eine weitere Teilstrategie (hier: Dienstleistungsangebot) abgeleitet werden kann und wie diese am konkreten Beispiel Japan aussehen muss, werden in den nachfolgenden Abschnitten weitere Ergebnisse bisheriger Japan-Analysen zusammengeführt. Diese Vorgehensweise erscheint insofern sinnvoll, als aus einer Nutzwertanalyse nur bedingt Rückschlüsse auf das Dienstleistungsniveau in Japan gezogen werden können. Denn japanische Konsumenten würden ein nach deutschen Maßstäben als hoch beurteiltes Dienstleistungsniveau wahrscheinlich selbst viel niedriger einstufen. Die Konsumenten nach gleichen Merk-

¹³⁶⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 2.3.

malsausprägungen zu befragen, wäre insofern irreführend. Ein direkter Vergleich der von Handelsunternehmen angebotenen Dienstleistungen in Deutschland und Japan erscheint hier zweckmäßiger.

Die explorativen Studien aus Kapitel 3 werden verwendet, um die unterschiedlichen Dienstleistungserfordernisse in Deutschland und Japan aufzuzeigen. Durch sie kann begründet werden, ob und wie eine Teilstrategie (aus der Perspektive des Heimatmarktes) für den Zielmarkt angepasst werden muss. Die explorativen Studien tragen außerdem zur Identifikation relevanter Merkmale für weitere Untersuchungen bei.

Wie bereits im ersten Kapitel der Arbeit anhand der Defizite bei der Umsetzung von Vertriebsplanung¹³⁶⁹ erläutert wurde, werden Marktbewertungen in der Regel als Bestandteil von Machbarkeitsstudien (sog. „*Feasibility Studies*“) bei der Auslandsmarktplanung eingesetzt. Diesbezüglich wurde festgestellt, dass quantitative Analysen überwiegen und die Ergebnisse von Feasibility-Studien für die Markteintrittsplanung verwendet, aber anschließend kaum eingesetzt werden, um die Planung von Markterschließung und -bearbeitung langfristig zu begleiten.¹³⁷⁰

Wie die explorative Marktuntersuchung für Japan ausgewertet werden kann und welche Implikationen sich daraus für die langfristige Planung des Ländermarktauftritts ableiten lassen, zeigen die nachfolgenden Ausführungen anhand der Teilstrategie zum „*Dienstleistungsangebot*“.¹³⁷¹

5.2.2.1 Bewertung des Dienstleistungsangebots

Die Beurteilung des Dienstleistungsangebots¹³⁷² in Japan im Vergleich zu Deutschland erfolgt, um für die Anpassung von „*Dienstleistungen*“ eines Standardbetriebstypen Empfehlungen auf Zielmarktebene ableiten zu können. Dass gerade Dienstleistungen als Beispiel gewählt wurden, ergibt sich u. a. aus der häufig geführten Debatte über den Mangel eines Dienstleistungsbewusstseins in Deutschland und ein als hoch gepriesenes Dienstleistungsniveau in Japan. Es bietet es sich an dieser Stelle an, einen Beweis für Marktunterschiede anhand ausge-

¹³⁶⁹ Siehe hierzu die Diskussion über Defizite bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien für Handelsunternehmen in Kapitel 1.2.3.2.3.

¹³⁷⁰ Siehe z. B. die Erläuterungen in KPMG; EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004, S. 41.

¹³⁷¹ Zur Erläuterung von Dienstleistungen im Handel und den Besonderheiten bei der Internationalisierung vergleiche den Abschnitt über länderindividuelles Dienstleistungsstrategien in Kapitel 2.1.2.

¹³⁷² Der Begriff „Dienstleistung“ wird synonym verwendet mit Service- oder Nebenleistungspolitik. Siehe hierzu auch die Begriffskennzeichnungen in Kapitel 2.1.2.2.3.3 über Dienstleistungsstrategien.

wählter Dienstleistungen im Handel zu führen.

Nicht nur die Unterschiede von Dienstleistungsniveaus in Japan und Deutschland werden belegt, sondern auch, dass sich die Dienstleistungserwartung von Konsumenten in einem spezifischen Land in der Konzeption des Betriebstyps niederschlagen muss. Häufig werden dahingehende Überlegungen vernachlässigt und erst realisiert, wenn Absatzschwierigkeiten auftreten oder Kundenbeschwerden eingehen. Häufig wird während des laufenden Betriebs durch nachträgliche Änderungen am lokalen Vertriebskonzept versucht wettzumachen, was anfänglich versäumt wurde.¹³⁷³

Die Bewertung des Dienstleistungsniveaus¹³⁷⁴ im Ländervergleich erfolgt hier anhand von diversen Dienstleistungsarten, die in folgende Kategorien klassifiziert werden:

- (1) Dienstleistungen im Warenbereich,
- (2) Dienstleistungen im Betreuungsbereich bzw. zur Einkaufserleichterung und
- (3) Dienstleistungen im technischen Bereich.

Diese bewährte Klassifikation von technischen und kaufmännischen Merkmalen¹³⁷⁵ wird hier benutzt, weil sich nahezu alle Kundendienstleistungen darunter subsumieren lassen.

Anhand der obigen Dienstleistungsklassen kann gemessen werden, inwieweit eine Dienstleistung vorhanden ist oder erbracht wird. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit einer Negativabgrenzung, d. h., es wird festgehalten, inwieweit Kunden das Fehlen einer Dienstleistung akzeptieren. Zusätzlich werden deshalb (4) „*Dienstleistungsdefizite*“ in Japan und Deutschland beurteilt.

Für jede der obigen Dienstleistungskategorien werden Einschätzungen in tabellarischer Form vorgenommen.¹³⁷⁶ Dazu werden Punktwerte für das Leistungsniveau in Japan und Deutschland gegenübergestellt und begründet, um daraus Empfehlungen für eine auf den Zielmarkt abgestimmte Dienstleistungsstrategie abzuleiten.

- (1) Unter Dienstleistungen im Warenbereich versteht man hier sowohl kaufmännische als

¹³⁷³ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Schmekel: The strategic importance of retail investment in Asia and its implications for the Metro Group in Asia, S. 148 f.

¹³⁷⁴ Im Folgenden werden insbesondere Dienstleistungsspektrum, Dienstleistungsintensität und Dienstleistungsniveau berücksichtigt, vollständiges Dienstleistungsprogramm und Dienstleistungsentgelthöhe werden hingegen nicht weiter berücksichtigt. Zur genauen Differenzierung von Dienstleistungsdimensionen im Handel vergleiche den Abschnitt über länderspezifische Dienstleistungsstrategien in Kapitel 2.1.2.

¹³⁷⁵ Siehe hierzu beispielsweise: Falk; Wolf: Der Handelsbetrieb, S. 344, und Barth: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 85.

¹³⁷⁶ Siehe hierzu Gerstung, F.: Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978.

auch technische Dienstleistungen. Zu den kaufmännischen Dienstleistungen werden (a) Wareninformationen, (b) proaktive und (c) reaktive Warenberatung gezählt. Eine technische Variante der Dienstleistung im Warenbereich besteht in (d) der Zusatzverpackung von Waren als Geschenke oder für den Transport durch den Handelsbetrieb oder externe Partner.

Die nachfolgende Abbildung stellt die vier wichtigsten Dienstleistungsarten im Warenbereich dar. Für jede Dienstleistungsart wird ein Leistungsniveau mit Hilfe einer Bewertungsskala von 1 bis 3 Punkten angegeben. Die Punktwerte für die beiden Länder Japan und Deutschland werden danach vergeben, ob eine Leistungsart im großflächigen Lebensmittelhandel¹³⁷⁷ nicht oder kaum vorhanden ist (1 Bewertungspunkt), i. d. R. vorhanden ist (2 Bewertungspunkte) oder sogar stark ausgeprägt ist (3 Bewertungspunkte).

Die Beurteilung wird für jede Dienstleistungsart einzeln begründet. Durch die vergleichende Argumentation zwischen den ermittelten Dienstleistungsniveaus in Japan und Deutschland wird dann eine Handlungsempfehlung für die Dienstleistungsstrategie einer Betriebsstätte des Lebensmittelhandels in Japan aufgezeigt.¹³⁷⁸ Die Alternativen beziehen sich auf die in vorausgehenden Kapiteln erarbeiteten Entscheidungsmöglichkeiten zur Strategiefindung. Für die Dienstleistungsarten im Warenbereich kann der Ländervergleich Japan – Deutschland wie folgt visualisiert werden:

¹³⁷⁷ Den Vergelichen liegen die in Kapitel 4 als internationalisierungsintensiv identifizierten Betriebstypen Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser zu Grunde sowie japanische Kaufhäuser mit hohem Lebensmittelsortimentanteil.

¹³⁷⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Dienstleistungsstrategie in Kapitel 2.1.

Abbildung 56: Dienstleistungsniveau im Warenbereich

Dienstleistungsniveaus im Warenbereich in Japan und Deutschland		Bewertungsskala			Bedeutung
		★	★★	★★★	nicht oder kaum ausgeprägt
		★★	★★★	★★★★	i. d. R. vorhanden
		★★★	★★★★	★★★★★	stark ausgeprägt
#	Dienstleistungsart	Japan	Deutschland	Handlungsempfehlung	
a	Wareninformation	★★	★★	➡	keine Anpassung
b	Reaktive Warenberatung	★★★★	★★	⬆	Leistungssteigerung
c	Aktive Warenberatung	★★★	★	⬆	Leistungssteigerung
d	Warenverpackung	★★★★	★	⬆	Leistungssteigerung

Quelle: Eigene Darstellung.

(a) Unter Wareninformationen werden hier jegliche Informationen verstanden, mit denen ein Handelsunternehmen ohne menschliche Interaktion über das Leistungsangebot einzelner Artikel informiert. Dazu gehören z. B. Informationen auf Papier- oder elektronischen Etiketten der Regalplatzinformation, in Kundenzeitschriften oder Werbeprospekten, an Truhen usw. Werbemittel und Werbeträger können stark differieren, dienen aber alle dem Zweck der Information über den jeweiligen Artikel durch das Handelsunternehmen.

Vergleicht man Wareninformationen in Japan mit denen in Deutschland, werden folgende Sachverhalte deutlich:

In Japan spielt die suggerierte Qualität eines Produktes und dessen emotionaler Zusatznutzen und äußeres Erscheinungsbild häufig eine größere Rolle als der objektive Nutzen.¹³⁷⁹ Japanische Handelsunternehmen legen großen Wert auf die Präsenz von Wareninformationen, welche das Produkt aufwerten und über Herkunftsbezeichnungen hinausgehen.¹³⁸⁰ Beim Ver-

¹³⁷⁹ Vergleiche hierzu Kapitel 3.1 über das Qualitätsbewusstsein von Japanern.

¹³⁸⁰ Hinsichtlich der Herkunft eines Artikels konnte beispielsweise festgestellt werden, dass Angaben über den Erzeugungsort von Waren die Konsumententscheidungen von Japanern stärker beeinflussen als die von Deutschen und daher häufig sehr detaillierte Angaben zum Produktionsstandort mit Namen oder auch Fotos der Erzeuger vorzufinden sind. In Deutschland finden sich bei Verpackungsangaben vergleichsweise wenig Wareninformationen. Z. B. wäre in Frankreich der Verkauf von deutschen tiefgekühlten Fertiggerichten aus „Weißfisch“ problematisch, da der Kunde hier genauer den Fisch bzw. die Fischart kennen will.

gleich der Wareninformationen in Japan und Deutschland fällt auf, dass innerhalb von Geschäftsstätten in Japan mehr, außerhalb der Geschäftsstätte (z. B. in Beilagen, Wurfsendungen etc.) weniger Wareninformationen vorzufinden sind.

Beispielsweise werden für ausgewählte Lebensmittel oder Gerichte in Japan kleine Probierstände in der Geschäftsstätte eingerichtet, die den Kunden über Geschmack, Zubereitung oder Herkunft informieren. Diese Verkostungsstellen werden nicht nur in wenigen Wochen im Jahr, sondern an der Mehrzahl der Verkaufstage auf verschiedenen Flächen im Laden mit diversen Nahrungsmitteln aufgebaut. Im großflächigen Lebensmittelhandel in Deutschland sind diese nur selten vorhanden.

Außerhalb der Geschäftsstätten zeigt sich im Ländervergleich allerdings eine spiegelbildliche Situation: In Japan werden weniger Wareninformationen über den Lebensmittelhandel an die Haushalte verbreitet als in Deutschland. Diese Differenz könnte auf höhere Distributionskosten in Japan zurückzuführen sein,¹³⁸¹ obwohl die Marktbeeinflussungsfunktion eine wesentliche Aufgabe des Handels darstellt.

Auf Grund der stärkeren Präsenz von Wareninformationen (und der weiten Verbreitung elektronischer Regalplatzinformation) im japanischen großflächigen Lebensmitteleinzelhandel werden 2 Bewertungspunkte (d. h., die Dienstleistung ist i. d. R. vorhanden) vergeben, die sich vor allem aus dem vielfältigen Angebot innerhalb der Läden ergeben. Für den deutschen Lebensmittelhandel werden ebenfalls 2 Bewertungspunkte vergeben, wobei der Schwerpunkt der Wareninformation in Deutschland außerhalb der Geschäftsstätte zu sehen ist, gemessen an den Verhältnissen in Japan.

Da weder durch vorausgehende Analyse, Marktbeobachtung oder in Expertengesprächen eindeutig festgestellt werden konnte, ob Wareninformationen in Deutschland oder in Japan stärker präsent sind, wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland empfohlen, die Wareninformationen auf dem aus Deutschland gewohnten Niveau zu belassen, allerdings mit geringfügiger Schwerpunktänderung vom Außen- auf den Innenbereich.¹³⁸²

Während mit dem Begriff der Wareninformation eine Weitergabe von Daten über den Artikel ohne wesentliche menschliche Interaktion gemeint ist, werden bei der Warenberatung Infor-

¹³⁸¹ Siehe hierzu die Ausführungen zum Großhandel in Kapitel 3.2.1.4, in dem u. a. auf die hohen Distributionskosten im japanischen Handel eingegangen wird.

¹³⁸² Bestrebungen das Leistungsniveau im Innenbereich zu verbessern werden im Handel, insbesondere bei der Einführung von Funketiketten (RFID) und elektronischer Regalplatzinformation im Extra Future Store der Metro Group in Rheinberg augenfällig. Vgl. Metro Group (Hrsg.): Future Store initiative – Platform for the Future of Retailing, S. 1 ff.

mationen über das Sortiment des Handelsunternehmens durch das Verkaufspersonal weitergegeben.

(b) Unter reaktiver Warenberatung wird die Beratungsleistung eines Mitarbeiters verstanden, der nicht vornehmlich für diese Aufgabe eingeteilt wurde, sondern situationsbedingt auf Kundenanfragen reagiert. Beispielsweise wäre folgendes Szenario denkbar: Im SB-Warenhaus wird ein Verkäufer bei der Regalpflege nach dem Preis eines bestimmten Pullovers in der Textilabteilung befragt.

Für Japan kann festgehalten werden, dass Mitarbeiter in der Regel freundlich und prompt auf unvorhergesehene Anfragen reagieren. Sogar wenn ein Mitarbeiter selbst fachlich nicht zuständig ist, wird der Konsument umfassend betreut, d. h., der Mitarbeiter holt den Rat der Kollegen ein oder begleitet die Kunden persönlich zum fachlich zuständigen Personal. In einigen Kaufhäusern werden die Kunden sogar an die Konkurrenz weitervermittelt, falls ein bestimmter Artikel einmal nicht zur Verfügung steht.¹³⁸³ Vergleicht man reaktive Beratungsleistungen in Japan und Deutschland, steht eindeutig fest, dass japanische Mitarbeiter sehr viel mehr auf Kundenorientierung hin geschult sind und die Geschäftsleitung höhere Anforderungen stellt.

Diese Unterschiede liegen vor allem darin begründet, dass Mitarbeiter in Japan stark durch ihr Rollenbewusstsein und damit durch Pflichtgefühl sowie Statusbewusstsein¹³⁸⁴ beeinflusst werden. Im Unterschied zu Deutschland wird das Dienstleistungsverhalten häufig nicht von individuellen Prinzipien oder Einstellungen geprägt, sondern von standardisiertem Rollenverhalten. Das dadurch verursachte Pflichtgefühl zeigt sich bei der hohen Beratungs- oder Auskunftsbereitschaft von japanischen Angestellten.¹³⁸⁵ Um der Harmonie, Anerkennung und Aufgabenerfüllung willen zeigen sich japanische Mitarbeiter im Verkaufsteam dem Kunden gegenüber sehr hilfsbereit. Außerdem führt die hohe Anzahl an Mitarbeitern pro Ladenlokal in Japan zu einer schnellen Problemlösung für den Kunden.¹³⁸⁶

Aus den genannten Gründen wird die reaktive Warenberatung in Japan als stark ausgeprägt

¹³⁸³ Vgl. Spaan: Kauf- und Warenhäuser in Japan, S. 25.

¹³⁸⁴ Die soziale Position eines Individuums ist bei allen Aktivitäten und in allen Lebensbereichen von zentraler Bedeutung. Dies spiegelt sich beispielsweise bei der Anrede der Kunden durch die Angestellten wider, welche ohne Ausnahme und zu jeder Zeit mit „hochverehrter Kunde“ angeredet werden. In Japan wird hierdurch das Statusbewusstsein zwischen Individuen belegt und eine höfliche Distanz zwischen Kunden und Anbieter gewahrt. Siehe hierzu auch die übrigen Erläuterungen über das Statusbewusstsein der Japaner in Kapitel 3.1.

¹³⁸⁵ „The discipline which drives the famous Japanese work ethic is a result of the [hierarchical social] structure.“ Larke: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 85.

¹³⁸⁶ Vgl. Market Research Centre and the Canadian Trade Commissioner Service (Hrsg.): Le marché de l'épicerie de détail au Japon, S. 6.

beurteilt, in Deutschland hingegen wird sie durch häufig mangelnde Kundenorientierung im Lebensmittelhandel lediglich als „i. d. R. vorhanden“ eingestuft.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland empfohlen, die Dienstleistungen hinsichtlich der reaktiven Warenberatung in Japan z. B. durch Teamarbeit, umfassende Mitarbeiterqualifikation oder gezielte Personalsteuerung zu standardisieren¹³⁸⁷ und auf einem wesentlich höheren Niveau sicherzustellen als in Deutschland.

(c) Unter proaktiver Warenberatung versteht man Auskünfte, Hilfestellungen und Beratungsleistungen, die aktiv vom Mitarbeiter ausgehen.

In Kapitel 3.1.3.5 wurde herausgearbeitet, dass japanische Konsumenten ein ausgeprägtes Servicebewusstsein haben und daher ein hohes (Zusatz-)Leistungs- und Bedienungsniveau vom Handel erwarten. Ein „*hohes Dienstleistungsniveau*“ wird von Kunden in Japan nicht nur gewünscht, sondern vorausgesetzt - vor, während und nach dem Einkauf. Durch Beobachtungen und Befragungen in Japan wurde festgestellt, dass der japanische Lebensmitteleinzelhandel diese Ansprüche weitgehend erfüllt und daher als sehr dienstleistungsorientiert bewertet werden kann. Der japanische Markt erhält drei Bewertungspunkte, da das Dienstleistungsniveau bei der aktiven Warenberatung stark ausgeprägt ist.

In Deutschland kann im Vergleich zu Japan im Bereich der aktiven Warenberatung von einem nicht oder kaum ausgeprägten Dienstleistungsbewusstsein gesprochen werden.

Aus diesen Gründen wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland empfohlen, den hohen japanischen Standard bei der aktiven Warenberatung in Japan zu gewährleisten.

(d) Während die Warenverpackung im deutschen Lebensmittelhandel kaum als eigenes Dienstleistungselement hervortritt, ist sie in Japan wegen der ausgeprägten Verpackungsmentalität der Japaner relevant. Wie in Kapitel 3.1 erläutert wurde, hängt die Bedeutung der Verpackung mit der Wertsteigerung durch zusätzliche Verpackung, dem ästhetischen Anspruch und der funktionalen Betonung (Transport, Geschenk, Haltbarkeit) von Umverpackungen zusammen. Es wurde ebenfalls erläutert, dass zusätzliche Verpackungen durch Papier- und Plastik-Tüten, Taschen oder Netze für Kunden eine Rolle bei der Wahl der Einkaufsstätte spielen.

Im Vergleich zu den beschränkten Möglichkeiten, die im deutschen Lebensmittelhandel zur Verpackung nach dem Einkauf geboten werden, kann die Dienstleistung durch das Angebot

¹³⁸⁷ Zur Erhöhung des Dienstleistungsniveaus im Rahmen reaktiver Beratung durch Instrumente der Kundenorientierung siehe Barth; Helpup: Die Relevanz des Lean-Management-Ansatzes für Handelsunternehmungen, S. 227 ff.

der Warenverpackung in Japan als stark ausgeprägt bezeichnet werden. Denn in Deutschland stellen großflächige Lebensmittelfilialisten in der Regel keinen Einpackservice zum Transport oder für Geschenke bereit. Es werden auch keine Packtische hinter den Kassenzonen mit einer Vielzahl von Tüten, Taschen, Folien, Scheren und Klebeband zur Verfügung gestellt. Zum Teil wird in Japan auch Trockeneis zur Kühlung von Gefriergut kostenlos angeboten, um nur einige Unterschiede im Leistungsniveau japanischer und deutscher Händler aufzuzeigen.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern mit innovativen, standardisierten und exportfähigen Betriebstypen aus Deutschland empfohlen, die Dienstleistung für Verpackungen (am Point of Sale bzw. nach dem Einkauf) deutlich zu erhöhen, um den Gewohnheiten und Ansprüchen japanischer Konsumenten gerecht zu werden.

(2) Empfehlungen zum Dienstleistungsniveau im Betreuungs-/Einkaufsbereich ergeben sich beim Ländervergleich von Japan und Deutschland wie folgt:

Abbildung 57: Dienstleistungsniveau im Betreuungs-/Einkaufsbereich

Dienstleistungsniveaus im Betreuungs-/Einkaufsbereich in Japan und Deutschland		Bewertungsskala			Bedeutung
		★			nicht oder kaum ausgeprägt
		★★★			i. d. R. vorhanden
		★★★★★			stark ausgeprägt
#	Dienstleistungsart	Japan	Deutschland	Handlungsempfehlung	
a	Einrichtungen zur Einkaufserleichterung	★★★	★	↑	Leistungssteigerung
b	ÖPNV-Anbindung	★★★	★	↑	Leistungssteigerung
c	Parkmöglichkeiten	★★★★★	★★★	↑	Leistungssteigerung

Quelle: Eigene Darstellung.

(a) Zu den für den Ländervergleich relevanten Einrichtungen zur Einkaufserleichterung im Lebensmittelbereich zählen u. a. Aufenthaltsräume, Ruhezonen oder Wickelräume für Babys und Kleinkinder, aber auch Schließfächer.

In Deutschland verfügen z. B. nur sehr wenige Vertriebskonzepte des großflächigen Lebens-

mittelhandels über Schließfächer für Kunden. In Japan hingegen bieten zahlreiche Handelsunternehmen abschließbare Aufbewahrungsfächer, die zum Teil auch für gekühlte und gefrorene Lebensmittel eingerichtet sind.

Außerdem sind in Japan, besonders in Kaufhäusern mit großem Lebensmittelsortiment¹³⁸⁸, Ruhezonen sowie Wickelräume für Babys und Kleinkinder zu finden. Im deutschen Lebensmittelhandel finden sich in der Regel keine vergleichbaren Einrichtungen.

Weil das Angebot an Einrichtungen zur Einkaufserleichterung in Japan bei Warenhäusern und Einkaufszentren ausgeprägter ist als in den hier betrachteten großflächigen Lebensmittelgeschäften¹³⁸⁹, erfolgt die Einstufung des Dienstleistungsgrades nur auf mittlerem Niveau. Im Vergleich zu japanischen Lebensmittelvertriebskonzepten, die in der Regel über diverse Einrichtungen zur Einkaufserleichterung verfügen, wird das Angebot im deutschen Lebensmittelhandel als kaum vorhanden angesehen.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland für die Anpassung standardisierter großflächiger Betriebstypen (wie den für Japan relativ innovativen SB-Warenhäusern oder Verbrauchermärkten) an den japanischen Markt empfohlen, Dienstleistungen hinsichtlich der Einkaufserleichterung für den japanischen Markt wesentlich zu verbessern bzw. durch die entsprechenden Leistungskomponenten anzureichern.

(b) In Deutschland ist die Anbindung von Geschäftsstandorten (wie SB-Warenhäusern oder Verbrauchermärkten) an öffentliche oder vom Unternehmen bereitgestellte Nahverkehrsdienste auf Grund ihrer Stadtrandlagen zwar wünschenswert, aber häufig wenig ausgebaut. Allenfalls Pendelbusse¹³⁹⁰ zu den Hauptgeschäftszeiten runden die Dienstleistung für Kunden ohne PKW ab.

In Japan sind in der Regel bequemere und mit höherer Frequenz fahrende öffentliche Verkehrsmittel an großflächige Lebensmittelgeschäfte angeschlossen, was u. a. auch auf die höhere Bevölkerungsdichte und ein engmaschigeres ÖPNV-Verkehrsnetz in Japan zurückzuführen ist.¹³⁹¹ Außerdem wird hierdurch auf den Wunsch der Japaner nach Einkaufsbequemlichkeit reagiert.¹³⁹²

¹³⁸⁸ Siehe zur Bestimmung von Kaufhäusern in Japan Kapitel 3.2.

¹³⁸⁹ Zur Selektion der im Vordergrund der Untersuchung stehenden Betriebstypen siehe Kapitel 4.

¹³⁹⁰ Beispielsweise setzt Wal-Mart in Deutschland eigene Busse von der nächsten U-Bahn-Station zum Geschäft im Industriegebiet ein.

¹³⁹¹ Vergleiche hierzu die Ausführungen über die Bevölkerungsdichte Japans in Kapitel 3.1.1.1.

¹³⁹² Siehe hierzu die Erläuterungen über Mobilität und Freizeitverhalten japanischer Konsumenten in Kapitel 3.1.3.6.

Entsprechend wird die Leistung des Handels, den Standort mit dem ÖPNV-Netz der Region zu verbinden oder ein eigenes Angebot bereitzustellen, in beiden Ländern unterschiedlich bewertet: In Japan kann man davon sprechen, dass in der Regel eine schnelle und bequeme Nahverkehrsanbindung gewährleistet wird, während deutsche Händler im Vergleich dazu ein weniger leistungsorientiertes Angebot bieten.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland empfohlen, die Anbindungen an die öffentliche Verkehrsinfrastruktur bereits bei der Standortfindung in Japan entsprechend zu berücksichtigen. Durch die hohen Grundstückskosten ergeben sich scheinbar strukturell bedingte Wettbewerbsnachteile, dieser hohe Fixkostenanteil wird durch die Steigerung der Kundenzahl und damit einhergehende Umsatzsteigerung und höhere Ertragskraft aufgefangen. Denn für japanische Kunden erfolgt die Reduktion der Transaktionskosten über den bequemen und schnellen Zugang zur Geschäftsstätte, ohne dabei auf ein Kraftfahrzeug angewiesen zu sein, wie in Deutschland. In Deutschland gilt weniger eine auf die Transaktionskostenreduzierung des Kunden angelegte Geschäftspolitik, zugunsten von Preisvorteilen. In Japan hingegen akzeptieren Kunden höhere Preise wegen des höheren Faktoreinsatzes für Dienstleistungen (wie die Verkehrsanbindung an den Geschäftsstandort), wenn dadurch eine Reduktion der Transaktionskosten erfolgt.

(c) Obwohl in großen Filialen des Lebensmittelhandels in Japan und Deutschland den Kunden für die Dauer des Einkaufs kostenfreie Parkmöglichkeiten angeboten werden, bestehen dennoch Unterschiede im Dienstleistungsangebot: So wird z. B. dem Verbraucher in Japan der Parkprozess wesentlich erleichtert: In den meisten Parkhauseinfahrten oder Zugängen zu Parkflächen stehen sog. „*Parkeinweiser*“ bereit, welche die Kunden begrüßen und zu freien Parkplätzen dirigieren. Auch bei der Ausfahrt befinden sich regelmäßig Parkplatzhelfer in Uniform, die auf entgegenkommenden Verkehr an der Parkplatzausfahrt achten und dem Kunden die Einfädelung in den vorbeifließenden Verkehr erleichtern.

In Japan werden Parkmöglichkeiten und die damit verbundenen Dienstleistungen als stark ausgeprägt beurteilt, im Vergleich dazu ist das Angebot in Deutschland an sich zwar gegeben, aber nicht im japanischen Sinne dienstleistungsorientiert.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland insofern exemplarisch empfohlen, Dienstleistungen hinsichtlich der Parkmöglichkeiten in Japan zu erhöhen, z. B. Personal für die Parkflächen einzuplanen. Denn ein gehobenes Dienstleistungsniveau in diesem Bereich wird von den japanischen Kunden erwartet und auch durch deren Zahlungsbereitschaft dokumentiert. Während deutsche Kunden die Parkplatz-Einweisung durch Hilfspersonal als

Eingriff in die persönliche Freiheit werten,¹³⁹³ werden diese Leistungen in Japan als Lebensstandard vorausgesetzt und können sich bei fehlender Leistung als Problem für den Erfolg eines Geschäftskonzepts herausstellen.

(3) Dienstleistungen im technischen Bereich

Die Dienstleistungsbeurteilung im technischen Warenbereich für Japan und Deutschland ergibt sich aus der nachstehenden Tabelle:

Abbildung 58: Dienstleistungsniveau im technischen Bereich

Dienstleistungsniveaus im technischen Bereich in Japan und Deutschland		Bewertungsskala			Bedeutung
		★			nicht oder kaum ausgeprägt
		★★			i. d. R. vorhanden
		★★★			stark ausgeprägt
#	Dienstleistungsart	Japan	Deutschland	Handlungsempfehlung	
a	Zustelldienst	★★★	★	↑	Leistungssteigerung
b	Bestellservice	★★	★	↑	Leistungssteigerung
c	Finanzierungshilfe	★	★★	↓	Leistungsreduktion
d	Extern angegliederte Dienstleistungen	★★	★★	→	keine Anpassung

Quelle: Eigene Darstellung.

(a) Zustelldienste für Lebensmittel werden sowohl in Japan als auch in Deutschland in der Regel kostenpflichtig angeboten und beziehen sich vornehmlich auf die Anlieferung von Waren eines bestimmten Geschäftes. Häufig werden die Waren nach dem Kauf am Tresen des Zustellers abgegeben und später zu Hause empfangen.

Während in Japan Zustelldienste häufig durch externe Anbieter oder als integraler Bestandteil der Handelsleistung angeboten werden, sind Bringkonzepte als Bestandteil der Raumüberbrückungsfunktion in Deutschland kaum vorhanden. Erstens kann dieses Ungleichgewicht auf

¹³⁹³ Auch bei Wal-Mart hat sich gezeigt, dass deutsche Konsumenten den Einpackservice am POS nicht als Service, sondern als Einschränkung ansehen. Wal-Mart hat dieses Angebot auf Grund negativer Kundenkritik in Deutschland eingestellt.

die Bequemlichkeit der Japaner im Allgemeinen zurückgeführt werden. Beispielsweise werden Koffer oder Material über die Zusteller oder die Convenience Stores an Reise- oder Geschäftsorte vorausgesandt. Zweitens weichen die Transaktionskosten des eigenen Transports der Einkaufswaren nur wenig von den Preisen der Zusteller ab, da in Japan Autobahngebühren, ähnlich hohe Kraftstoffpreise wie in Deutschland und ein dichter und häufig nur langsam fließender Verkehr bewältigt werden müssen. Auch im Hinblick auf die Opportunitätskosten der Konsumenten ist die Funktioneneingliederung im japanischen Einzelhandel nachvollziehbar: Der als gering zu beurteilende entgangene Nutzen, der sich aus dem eigenen Transport der Waren als nächstbeste Alternative zum Lieferservice ergibt, führt zur Inanspruchnahme von Zustelldienstleistern.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland empfohlen, das Dienstleistungsniveau im Bereich Zustellung von Waren in Japan zu steigern, vor allem über die Zusammenarbeit mit externen, darauf spezialisierten Partnern. Denn die Summe aus eigenen Transaktionskosten und Opportunitätskosten entscheidet über die Inanspruchnahme der Dienstleistung, die sich in Japan anders zusammensetzt als in Deutschland.

(b) Der Warenanlieferung vorausgehend kann der gesamte Kauf über einen Bestellservice abgewickelt werden. Einerseits werden diese Dienste häufig von Kommunen oder Nachbarschaftsinitiativen in Japan organisiert. Andererseits leisten sich zahlreiche Japaner individuelle Zustellungen von Nahrungsmitteln mit Abwicklung über Telefon oder postalische Bestellformulare der stationären Handelsgeschäfte, wobei im Zuge der Weiterentwicklung von Internet und Mobilfunk zunehmend Online-Bestellungen aufgegeben werden.

In Deutschland spielen Bestellungen von Nahrungsmitteln eine untergeordnete Rolle und werden etwa von Betrieben für ihre Mitarbeiter organisiert, wobei der Bestellservice über Shopping-Boxen von zahlreichen Unternehmen, wie etwa BMW, in Deutschland bereits wieder eingestellt wurde.¹³⁹⁴ Auch das Massengeschäft mit der Online-Bestellung von Lebensmitteln wurde vom Otto-Versand in Deutschland wieder aufgegeben.¹³⁹⁵

Obwohl auch in Japan die Bestellung von Lebensmitteln bei Handelsunternehmen im Alltag noch nicht stark ausgeprägt ist, sind doch zahlreiche Angebote vorhanden. Im Gegensatz dazu wird das Bestellwesen von Lebensmitteln in Deutschland als kaum ausgeprägt angesehen.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland bei der Planung der Marktbe-

¹³⁹⁴ Vgl. Huß: 5 Jahre Mobilität, o. S.

¹³⁹⁵ Vgl. Kuri: Otto stoppt Lebensmittelverkauf über das Internet, o. S.

arbeitung empfohlen, Dienstleistungen hinsichtlich der Bestellmöglichkeit von Waren in Japan zumindest mit externen Partnern einzurichten bzw. auszubauen.

(c) Kaum oder wenig ausgeprägt sind in Japan Finanzierungshilfen durch den Handel. Während in Deutschland den Kunden Verbraucherkredite und Ratenzahlungen (hauptsächlich im Non-Food-Bereich) regelmäßig eingerichtet werden, sind Finanzierungshilfen des Handels in Japan wenig verbreitet.¹³⁹⁶

Ein Grund für limitierte Finanzierungshilfen ist in der relativ geringen Verschuldungsrate der Japaner¹³⁹⁷ zu suchen, die dadurch auch weniger auf Kredite angewiesen sind. Des Weiteren wird angenommen, dass Kreditvergaben durch Handelsunternehmen oder angegliederte Bankinstitute wegen der sehr niedrigen Zinsen in Japan wenig einträglich sind.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland nahe gelegt, Dienstleistungen in Form von Finanzierungshilfen in Japan nicht oder in wesentlich geringerem Maße als in Deutschland anzubieten.

(d) Extern an die Geschäftsstätten angegliederte Dienstleister wie Reinigungen, Schnellrestaurants oder Reparaturdienste sind in großflächigen Märkten des Lebensmittelhandels sowohl in Deutschland als auch in Japan zu finden.

Allerdings wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland empfohlen, Dienstleistungsanbietern Verkaufsraum in geplanten Geschäftsstandorten in Japan anzubieten oder Flächen im Bebauungsplan auszuweisen, um sie gegebenenfalls im späteren Bedarfsfall einrichten zu können. Denn ausgehend von deutschen Standardkonzepten und der Annahme, dass die für den japanischen Markt zusätzlich notwendigen Dienstleistungen (Verpackung, Transport, Hausbelieferung etc.) an externe Partner vergeben werden, müssen zusätzliche Flächen und Partnerkonzepte langfristig eingeplant werden.¹³⁹⁸

(4) Neben der fallweisen Beurteilung, ob und in welchen Bereichen in Japan von einem höheren Dienstleistungsniveau ausgegangen wird, sollte auch beachtet werden, dass der Wegfall von Dienstleistungen in Japan anders bewertet werden als in Deutschland.

Den Dienstleistungsentfall und die diesbezüglichen Empfehlungen an deutsche Einzelhändler illustriert die nächste Abbildung:

¹³⁹⁶ In Kaufhäusern in Japan besteht z. B. bei Kreditkartenzahlung die Möglichkeit, eine Abbuchung in Raten vornehmen zu lassen.

¹³⁹⁷ Siehe hierzu den Abschnitt über Einkommens- und Ausgabestrukturen in Japan in Kapitel 3.1.1.4.

¹³⁹⁸ Beispielsweise hat Metro Cash & Carry in Japan erst nachträglich angefangen mit einem externen Partner den Transport von Waren für Konsumenten anzubieten.

Abbildung 59: Dienstleistungsentfall

Dienstleistungsentfall in Japan und Deutschland		Bewertungsskala			Bedeutung
		★			nicht oder kaum ausgeprägt
		★★			i. d. R. vorhanden
		★★★			stark ausgeprägt
#	Dienstleistungsart	Japan	Deutschland	Handlungsempfehlung	
a	Verzeihen von Servicemängeln	★	★★	↑	Leistungs-Steigerung in Japan
b	Leistungsübertragung auf den Kunden	★	★★	↑	Leistungs-Steigerung In Japan

Quelle: Eigene Darstellung.

(a) In Japan werden Mängel oder Einschränkungen im Dienstleistungsbereich von Kunden mit Betriebsstätten- oder Produktmängeln gleichgesetzt. Standardisierte Leistungselemente (wie z. B. Begrüßung, Ansprache, Verabschiedung oder auch Entschuldigungsformeln für nicht geführte oder ausverkaufte Ware) ermöglichen Kunden und Mitarbeitern einen sachlichen, distanzierten, aber freundlichen Umgang miteinander. Vernachlässigung von Harmonie- oder Statusbewusstsein (der Kunde steht hierarchisch über dem Verkäufer) im Umgang mit den Kunden werden in Japan nicht entschuldigt.

In Deutschland lässt sich im Lebensmittelhandel hingegen beobachten, dass Mängel im Service oder in der Kundenbetreuung von Konsumenten in der Regel hingenommen werden.¹³⁹⁹ Denn erlerntes Verhalten des Verkaufspersonals aus Zeiten von Knappheit und Planwirtschaft ändert sich nur langsam. Der Kunde im deutschen Lebensmittelhandel ist nicht „König“, sondern „Bittsteller“. Es scheint, dass zahllose Verbraucher sich aus Mangel an Alternativen in ihr Schicksal gefügt haben.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland deshalb empfohlen, nicht nur

¹³⁹⁹ Beispielsweise verhält sich das Verkaufspersonal im deutschen im Vergleich zum japanischen Handel unprofessionell durch private Gespräche vor dem Kunden, unnötige Wartezeiten oder unsachgemäße unhöfliche Antworten auf inhaltliche Kundenanfragen.

das Leistungsniveau hinsichtlich der Warenberatung zu erhöhen, sondern auch ausbleibende oder unzureichend ausgeführte Dienstleistungstätigkeiten im japanischen Markt unbedingt abzustellen. Vielmehr sind sehr innovative Integrationsansätze seitens der Einzelhandelsunternehmen gefragt, um die japanischen Kunden als externe Produktionsfaktoren in den Leistungserstellungsprozess einzubeziehen, wie das Beispiel der inzwischen weitverbreiteten Selbstbedienungsbäckereien in Japan gezeigt hat.¹⁴⁰⁰ Andernfalls werden japanische Kunden die Unzulänglichkeiten im Dienstleistungsbereich nicht verzeihen (wie in Deutschland), sondern Nahrungs- und Genussmittel bei der Konkurrenz nachfragen.

(b) Eine weitere Einschränkung von Dienstleistungen beinhaltet die Leistungsübertragung vom Handel auf den Kunden. Trotz einiger Ausnahmen, wie die SB-Bäckereien,¹⁴⁰¹ können bereits erprobte Konzepte mit starker Leistungsübertragung auf den Kunden nur bedingt auf japanische Konsumenten transferiert werden. Wie in Kapitel 3.1 erörtert wurde,¹⁴⁰² sind zahlreiche Japaner nicht selbst handwerklich tätig (keine sog. „*Baumarktkultur*“¹⁴⁰³). Auch die Akzeptanz erhöhter Eigenleistung zu Gunsten eines niedrigeren Preises wird bezweifelt. Bequemlichkeit scheint für zahlreiche Japaner wichtiger als ein niedriges Preisniveau, wie auch die dekompositionelle Messung der Einkaufsstättenpräferenzen bei japanischen Studenten gezeigt hat (das Merkmal zeitliche Erreichbarkeit wurde als wichtiger angesehen als das Preisniveau der Einkaufsstätte).¹⁴⁰⁴

Bisher konnte kein im Ausland erfolgreicher Betriebstyp mit starker Leistungsübertragung auf den Kunden in Japan Fuß fassen. Beispielsweise hat IKEA während der siebziger Jahre erfolglos versucht, mit standardisierter Leistungsübertragung den japanischen Markt zu bearbeiten. Der angekündigte Wiedereintritt in den Markt¹⁴⁰⁵ hat nur mit einem stark veränderten Vertriebskonzept Aussichten auf ein langfristig positives Geschäftsergebnis.

Auch im Lebensmittelhandel in Japan geht die von westlichen Standards ausgehende Leistungsübertragung auf den Kunden an den Kundenpräferenzen vorbei. Beispielsweise werden in Europa zahlreiche Obst- und Gemüsesorten lose statt in Gebinden angeboten. Der Kunde wählt aus Kisten und Kartons selbst z. B. Äpfel, die ihm besonders zusagen. Bei einem europäischen SB-Warenhaus in Japan hat sich gezeigt, dass die japanischen Konsumenten aller-

¹⁴⁰⁰ Siehe hierzu das Kapitel 2.2.2.2.10 über Lebensmittel-SB-Spezialgeschäfte in Japan.

¹⁴⁰¹ Siehe hierzu die Ausführungen über Lebensmittelspezialgeschäfte in Kapitel 3.2.

¹⁴⁰² Siehe hierzu die Ausführungen im Abschnitt über Freizeitverhalten und Mobilität in Kapitel 3.1.

¹⁴⁰³ Siehe hierzu die Erläuterungen über Fachmärkte in Kapitel 3.2.

¹⁴⁰⁴ Vergleiche hierzu die Ergebnisse der Conjoint-Analyse in Kapitel 5.2.1.

¹⁴⁰⁵ Vgl. Barroux: Ikea se lance dans un nouveau challenge au Japon, S. 23.

dings vorzugsweise portioniert abgepacktes Obst und Gemüse kaufen, so dass Großgebilde in Kisten und Kartons schnell verderben. Die für den Handel ökonomische Übertragung des Abpackens bzw. Warenumgruppierung auf den Kunden wird in Japan - anders als in Europa - nicht vom Kunden akzeptiert. Gründe hierfür sind u. a. in der Verpackungsmentalität¹⁴⁰⁶ oder auch im Gesundheits- und Hygieneverständnis¹⁴⁰⁷ der Japaner zu suchen.

Es wird expandierenden Lebensmittelhändlern aus Deutschland deshalb empfohlen, bei allen Komponenten, die eine Leistungsübertragung auf den Kunden beinhalten,¹⁴⁰⁸ im Voraus zu überprüfen, ob diese von Japanern auch angenommen werden. Tendenziell wird zu Steigerungen an Stelle von Einschränkungen der Dienstleistungen geraten.

5.2.2.2 Ergebnis hinsichtlich der Dienstleistungsstrategie

Wie gezeigt wurde, stellt die explorative Marktanalyse eine mögliche Vorgehensweise dar, Konsumentenpräferenzen zu identifizieren bzw. einen systematischen Abgleich zwischen Konsumenten und Handelskonzepten in unterschiedlichen Ländern herzustellen. Deutliche Unterschiede zwischen dem Dienstleistungsniveau in Japan und Deutschland, die in den Geschäftsmodellen ausländischer Handelsunternehmer entsprechend reflektiert werden müssen, wurden dabei beispielhaft herausgearbeitet.

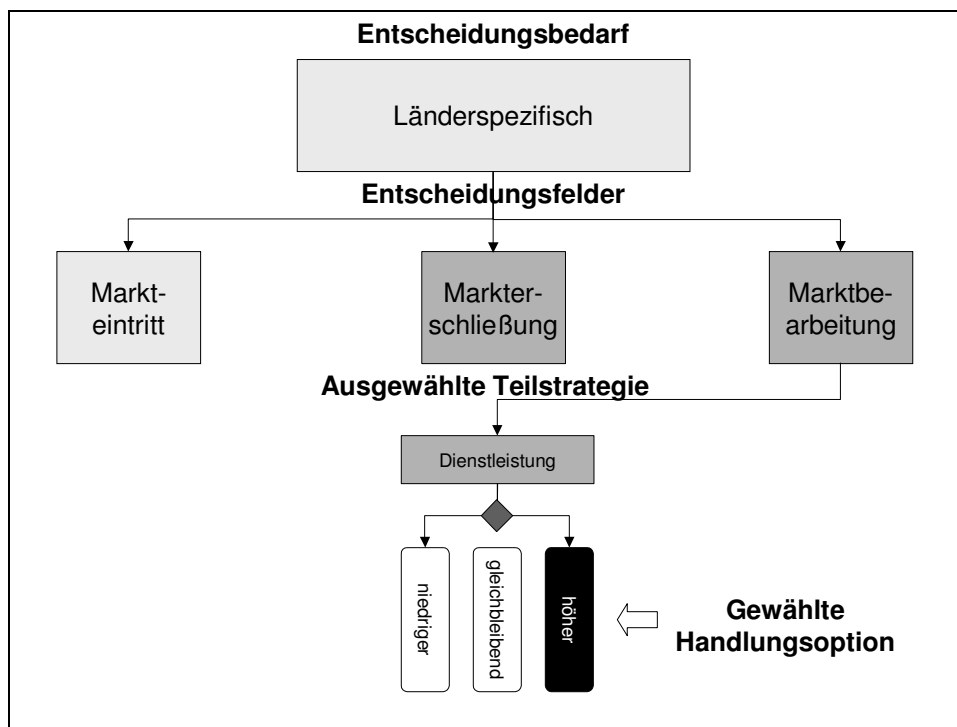
Aus Sicht deutscher Handelskonzerne lässt sich aus den Ergebnissen der Marktanalyse eine eindeutige Empfehlung für die Teilstrategie „*Dienstleistung*“ mittel des Ländermarktstrategiemodells ableiten. Aus der Summe der Einzelergebnisse für Dienstleistungsarten (im Warenbereich, im technischen Bereich, zur Einkaufserleichterung sowie zu Defiziten in der Leistung) ergibt sich die Handlungsmaxime, für Japan eine deutliche Erhöhung des Dienstleistungsangebotes anzustreben. Die folgende Abbildung veranschaulicht, die Empfehlung zur Erhöhung des Dienstleistungsangebots als Erfolgsfaktor im Rahmen der Dienstleistungsstrategie:

¹⁴⁰⁶ Siehe hierzu die Ausführungen über die Verpackungsmentalität der Japaner in Kapitel 3.1.

¹⁴⁰⁷ Siehe hierzu die Erläuterungen über den Gesundheitswert als Qualitätsfaktor im Abschnitt über Qualitätsbewusstsein in Kapitel 3.1.

¹⁴⁰⁸ Ob das internationale Marktwachstum dabei durch die Absatzmarktausweitung für bestehende Betriebstypen (Demand-Push) oder durch die Diversifikation in neuen Betriebstypen oder Branchen erfolgt (Technology-Push) ist vor dem Hintergrund einer als jeweils notwendig erachteten Anpassung der Handelsleistung an die jeweiligen Marktbedingungen unerheblich. Zur Diskussion und Auflistung von Push- und Pull-Faktoren des Einzelhandels vgl. Howard: Retail internationalization, S. 100 ff.

Abbildung 60: Japanspezifische Entscheidung zur Teilstrategie „Dienstleistung“



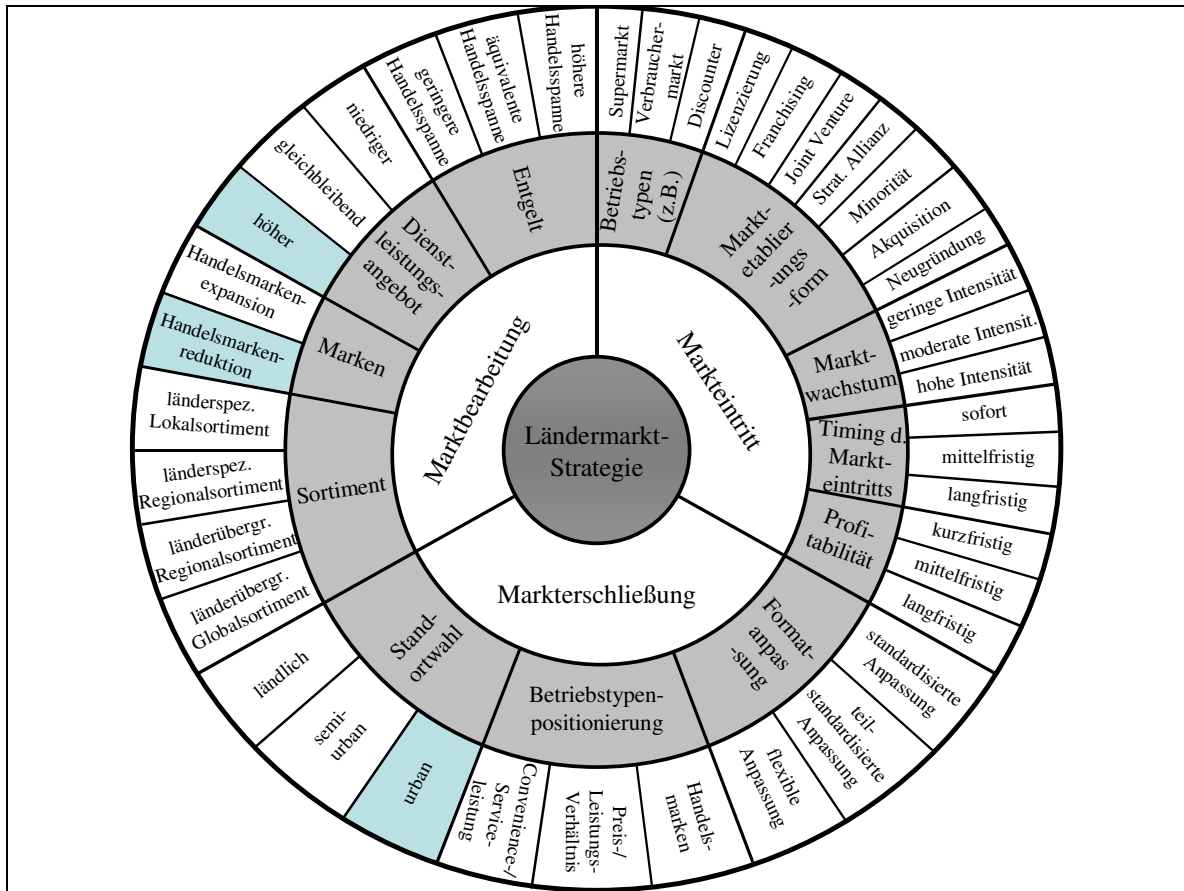
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Sektor „Marktbearbeitung“ wird visualisiert, dass ein im Heimatmarkt erfolgreicher, weitgehend standardisierter Betriebstyp des Lebensmitteleinzelhandels auf dem japanischen Markt mit einem höheren Dienstleistungsniveau ausgestattet sein sollte, um von den Kunden vor Ort akzeptiert zu werden.

5.2.3 Zusammenführung der Ergebnisse für die Teilstrategie im Ländermarktstrategiemodell

Die Entscheidungen innerhalb der drei Strategien „Dienstleistung“ (durch die Ländervergleichsanalyse) sowie „Marken“ und „Standorte“ (durch die Kundennutzenanalyse) lassen sich zweckmäßig in eine gemeinsame Grundstruktur (das Ländermarktstrategiemodell) überführen. Die getroffenen Handlungsempfehlungen zur japanbezogenen Strategiefindung werden gemeinsam wie folgt im Modell repräsentiert:

Abbildung 61: Ergebnisse der japanesischen Entscheidungsfindung im
Ländermarktstrategiemodell



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der Abbildung wird deutlich, dass die Bewertung einzelner Planungselemente für den japanischen Markt spezifische Ergebnisse liefert, die zu einer Ländermarktstrategie aggregiert werden können. Diese Gesamtübersicht stellt die Entscheidungsgrundlage dar, um Markteintritts-, Markterschließungs- und Marktbearbeitungsentscheidungen langfristig zu begleiten. Durch den Vergleich im Ländermarktstrategiemodell werden die unterschiedlichen Anforderungen sofort deutlich, so dass Investitions- bzw. Expansionsentscheidungen besser beurteilt werden können.

5.3 Implementierung von Strategien mit integrierten Planungs- und Bewertungssystemen

In den vorausgehenden Kapiteln wurde herausgearbeitet, dass die Planung länderorientierter Handelsinternationalisierung häufig vernachlässigt wird. Es wurde gezeigt, was für die Planung einer Vertriebsstrategie auf Einzelmarktebene notwendig ist und wie sich Unterschiede zwischen Heimat- und Zielmarkt (hier: Deutschland und Japan) herausarbeiten sowie darstellen lassen. In diesem Kapitel gilt es zusätzlich zu erforschen, ob neben der Vertriebsplanung auch der Einsatz von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten der Komplexität von Auslandsmärkten nicht gerecht wird. Das Ziel ist daher zu untersuchen, welche Systeme zur Umsetzung in Unternehmen im Allgemeinen häufig eingesetzt werden, welche speziell für den Handel zur Verfügung stehen und inwieweit sie sich für die Absatzinternationalisierung eignen.

Zunächst ist festzuhalten, dass neben der Herausforderung eine zieladäquate Entscheidung für die Vertriebsausrichtung auf einem Auslandsmarkt zu formulieren auch eine geeignete Schnittstelle zur Umsetzung und Maßnahmenprüfung, d. h. operativer Planung und Kontrolle, den langfristigen Expansionserfolg wesentlich bestimmt. In der unternehmerischen Praxis stellt die mangelnde Verzahnung von langfristiger mit operativer Planung ein gravierendes Problem dar. Beispielsweise gibt es eine Untersuchung, die aufzeigt, dass neun von zehn Unternehmen es versäumen, ihre entwickelten Strategien auch umzusetzen - vorwiegend auf Grund von vier Barrieren:¹⁴⁰⁹

- Visionsbarriere: Nur 5 % der Mitarbeiter kennen und verstehen die Langfristplanung des Unternehmens, d. h. eine Verknüpfung mit den zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen erfolgt eingeschränkt.
- Menschliche Barriere: Nur für 25 % der Manager bestehen finanzielle oder nicht-finanzielle Anreize mit direktem Zusammenhang zum entwickelten Unternehmensplan, so dass ein Anreizsystem zur Umsetzung der Ziele in operative Maßnahmen nur bedingt vorhanden ist und wirken kann.
- Ressourcen Barriere: 60 % der untersuchten Unternehmen bringen das Budget nicht mit der Strategie in direkten Zusammenhang, d. h. daraus abgeleitete Maßnahmen werden vielfach nicht klar den Finanz-, Sach- oder Personalressourcen zugeordnet.

¹⁴⁰⁹ Siehe zur Untersuchung Kaplan; Norton: The Balanced Scorecard, S. 193 ff und Kaplan; Norton: The strategy focused organization , S. 215, 234 und 274. Vgl. auch Baum; Coenenberg; Günther: Strategisches Controlling, S. 340.

- **Management Barriere:** Von leitenden Management-Teams diskutieren 85 % weniger als eine Stunde im Monat Strategien des Unternehmens. Daraus zeigt sich, dass Termine und Aufgaben im Tagesgeschäft die Beschäftigung mit Themen verhindern, welche eine langfristige und nachhaltige Entwicklung des Unternehmens bestimmen.

Durch die Implementierung geeigneter Controlling-Instrumente und Management-Techniken kann das Problem der Umsetzung von Planungsvorgaben reduziert oder z. T. sogar aufgehoben werden. Daher wird im nächsten Abschnitt darauf eingegangen, welche Planungs- und Steuerungs-Systeme zur verbesserten Umsetzung, Messung und Überprüfung von Handlungsanweisungen in Unternehmen existieren und für Handelsunternehmen geeignet sind, um die Erschließung eines neuen Marktes und dessen langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

5.3.1 Performance Measurement-Ansätze zur Implementierung und Bewertung von Planungsvorgaben

An der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung sind Ende der 1980er Jahre Controllinginstrumente und Managementtechniken (z. B. Prozesskostenrechnung, Target-Costing, Qualitätskostenrechnung oder Wertzuwachskurve) konzipiert worden, um strategisch relevante Informationen für die operative Planung als Analyse und Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen.¹⁴¹⁰ Diese Techniken des sog. „*Strategic Management Accounting*“¹⁴¹¹ versuchen Informationen und Methoden zur aktiven Gestaltung von Zielen (z. B. Kostensenkungszielen) zu liefern. Der Nachteil dieser Ansätze liegt in der Ausrichtung auf einzelne Größen (wie Kosten, Zeit oder Qualität) und einer nur singulären Integration in den strategischen Planungsprozess.

Diese partielle Optimierung wird in den 1990er Jahren durch umfassendere, mehrdimensionale sog. „Performance-Measurement-Ansätze“¹⁴¹² weiterentwickelt, die sich eindeutig der verbesserten Implementierung und der Umsetzungsbewertung widmen. Neu und wesentlich an diesen Steuerungssystemen¹⁴¹³ der nächsten Generation ist u. a., dass

- nicht nur vergangenheitsorientierte, sondern auch zukunftsorientierte Informationen gemessen,

¹⁴¹⁰ Vgl. Baum; Coenenberg; Günther: Strategisches Controlling, S. 339.

¹⁴¹¹ Zum Oberbegriff des „Strategic Management Accounting“ siehe Simmonds, K.: Strategic Management Accounting, 264 ff.

¹⁴¹² Vgl. Baum; Coenenberg; Günther: Strategisches Controlling, S. 339.

¹⁴¹³ Zu Vorteilen der Performance Measurement Systeme siehe z. B. Gleich: Das System des Performance Measurement, S. 11.

- sowohl monetäre und quantitative als auch qualitative Daten ausgewogen berücksichtigt und
- Steuerungsinformationen für alle Leistungsebenen des Unternehmens (Konzern, Betriebstypen, Filialen, Mitarbeiter) zur Verfügung gestellt werden.

Der wesentliche Beitrag aus Perspektive der Problemstellung („*Inwieweit beeinflussen länderspezifische Gegebenheiten das Betriebstypenkonzept?*“ und daraus resultierend: „*Wie können die Marktanalyseergebnisse i. S. einer kontinuierlichen Verbesserung des strategischen Planungssystems bis hin zur Zielrevision verwendet werden?*“) besteht in zwei Bereichen:

- 1) Neben einem Feedback i. S. einer Zielerreichungskontrolle können Messgrößen auch im Rahmen einer beständigen Optimierung bis hin zur Zielrevision verwendet werden (sog. „*Feedforward*“).¹⁴¹⁴
- 2) Qualitative Aussagen zu strategischen Handlungsvorgaben werden durch umsetzbare und im Rahmen der Zielerreichung kontrollierbare Kennzahlen bzw. Indikatoren operationalisiert.

Nachfolgend werden methodische Ansätze des Performance Measurement-Konzepts anhand der Basiskonzeption vorgestellt und im besonderen auf die Balanced Scorecard, als der am häufigsten diskutierten und in der Praxis weit verbreiteten Methode, eingegangen. Das Ziel ist es, zu prüfen inwieweit diese sich für die Handelsinternationalisierung eignet.

5.3.1.1 Basiskonzepte des Performance Measurement

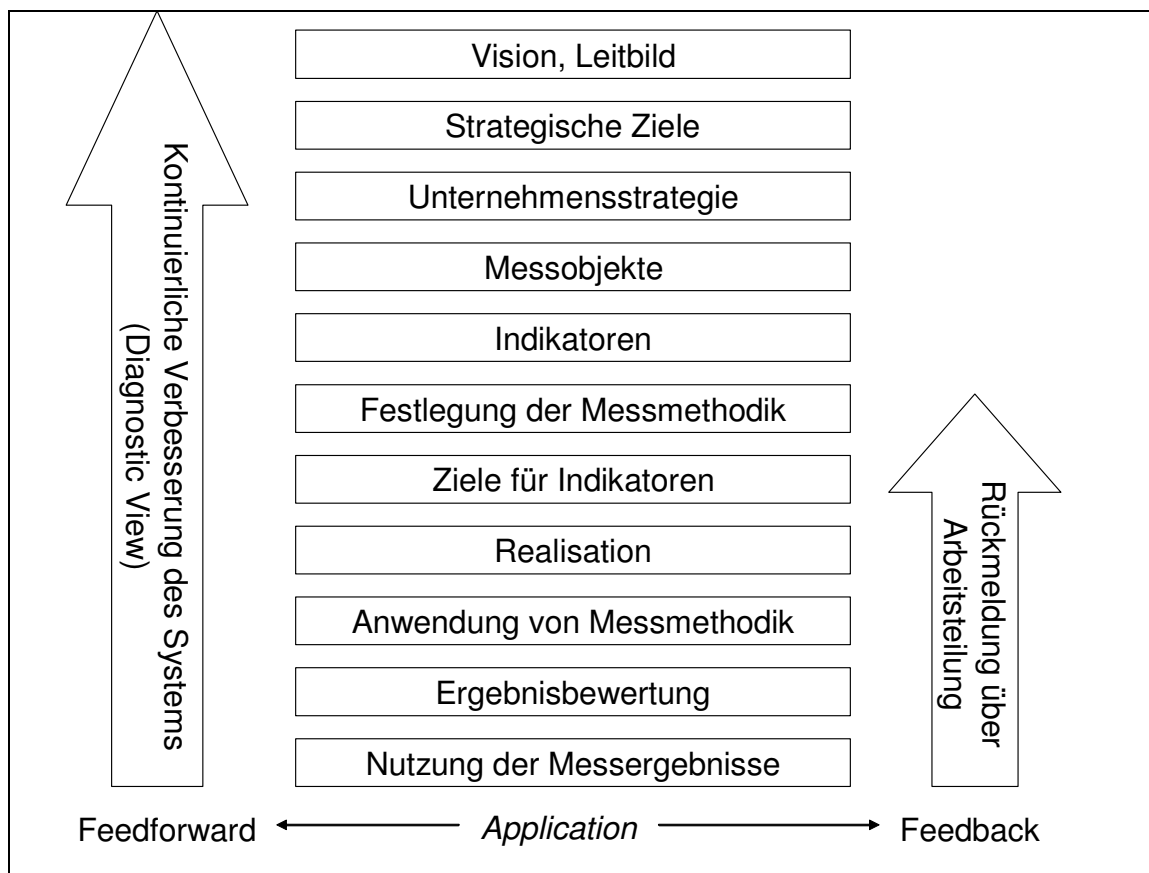
Seit den 1960er Jahren sind diverse Konzepte im Rahmen des Performance Measurement entstanden.¹⁴¹⁵ Obwohl sich Inhalte und Abläufe der einzelnen Ansätze¹⁴¹⁶ im Detail voneinander unterscheiden, beruhen sie auf einheitlichen Grundannahmen. Diese gemeinsame Basis der unterschiedlichen Performance Measurement-Konzepte bildet das folgende Prozess-Schema ab:

¹⁴¹⁴ Zum Begriff „*Feedforward*“ siehe Grüning: Performance-Measurement-Systeme, S. 15.

¹⁴¹⁵ Zum Beispiel wurde zu Beginn der 1960er Jahre von französischen Wissenschaftlern das sog. „Tableau de Bord“ entwickelt, welches sich durch die graphische Visualisierung von Kennzahlen auszeichnet. Die sog. „Performance Pyramid“, welche durch die hierarchische Gliederung der Unternehmensziele, Messgrößen und Indikatoren gekennzeichnet ist, wurde erstmals 1988 in den Wang Laboratories eingesetzt. Zur Entwicklung der „Performance Pyramid“ siehe Lynch; Cross: How to measure Corporate Performance, S. 1 ff. Zum „Tableau de Bord“ siehe Hoffmann: Performance Measurement, S. 43 ff und Lebas: Managerial Accounting in France, S. 471 ff.

¹⁴¹⁶ Für eine Übersicht von Basiskonzepten des Performance Measurement siehe Gleich: Das System des Performance Measurement, S. 45 ff.

Abbildung 62: Performance Measurement-Prozess-Schema



Quelle: Grüning: Performance-Measurement-Systeme, S. 15.

Die Abbildung setzt am prozessualen Regelkreis der Strategieentwicklung an¹⁴¹⁷ und zeigt das Controlling als dessen Bestandteil in einer feineren Granularität. An die hier verkürzt dargestellte Planungsphase (Entwicklung von Vision / Leitbild, Ziel, Unternehmensstrategie), schließt sich die Ableitung geeigneter Messobjekte (z. B. Kundenzufriedenheit) an.

Für die gewählten Messobjekte werden in einem weiteren Schritt Kennzahlen (für quantitative Messungen) oder Indikatoren (zur näherungsweisen Abbildung qualitativer Zustände) festgelegt und bestimmt wie diese erhoben werden sollen. Durch die Zuordnung von (Soll-) Zielwerten zu Kennzahlen oder Indikatoren wird dann die Implementierung einer Handlungsanweisung zum Ausdruck gebracht.

Im Anschluss an die Realisation von Maßnahmen wird gemessen, welche Ist-Werte sich für die definierten Indikatoren oder Kennzahlen ergeben, um sie mit den vorgegebenen Sollwerten zu vergleichen und mögliche Abweichungen zu bewerten. Diese Ergebnisbewertung dient

¹⁴¹⁷ Siehe hierzu Abbildung 4 und deren Erörterung in Kapitel 1.2.3.2.

dann zur Rückmeldung der Arbeitsergebnisse im Sinne eines Feedback über den Zielerreichungsgrad.

Charakteristisch für Performance Measurement Systeme ist das sog. „*Feedforward*“, in dem abweichende Ist-Werte über die Kontrollinstanz zurück zur Planungsebene gelangen und dadurch zur Verbesserung des Planungssystems oder sogar zur Zielrevision beitragen.¹⁴¹⁸

Als der bekannteste und am weitesten verbreitete Performance Management Ansatz gilt die Balanced Scorecard, die inzwischen auch in Handelsunternehmen als Planungssystem eingeführt wird.¹⁴¹⁹ Diese wird nachfolgend erläutert, um daran anschließend beurteilen zu können, inwieweit sie sich als sinnvolles Planungssystem für eine länderindividuelle Marktbearbeitung erweist.

5.3.1.2 Strategieumsetzung und -kontrolle durch die Balanced Scorecard

Die Grundidee der Balanced Scorecard besteht darin, einen Leistungsmessansatz zu schaffen, der über die klassische Betrachtung von finanziellen Messgrößen hinausgeht und durch die Abbildung des Unternehmens in seinen zentralen Steuerungsbereichen (Perspektiven) die Umsetzung von Strategien durch die Ausgestaltung von Maßnahmen und Messgrößen erleichtert.¹⁴²⁰

Ausgehend von festgelegten Unternehmensstrategien baut eine klassische Balanced Scorecard auf vier Perspektiven und deren Kernfragen auf:¹⁴²¹

- Die finanzielle Perspektive: Wie soll gegenüber Stakeholdern aufgetreten werden, um finanziellen Erfolg zu haben?
- Die Kunden-Perspektive: Wie soll gegenüber Kunden gehandelt werden, um die Vision des Unternehmens zu verwirklichen?
- Die interne Geschäftsprozess-Perspektive: In welchen Geschäftsprozessen muss das Unternehmen führend sein, um Teilhaber und Kunden zufrieden zu stellen?
- Die Lern- und Entwicklungs-Perspektive: Wie kann das Unternehmen die Veränderungs- und Wachstumspotentiale fördern, um den Geschäftsauftrag zu verwirklichen?

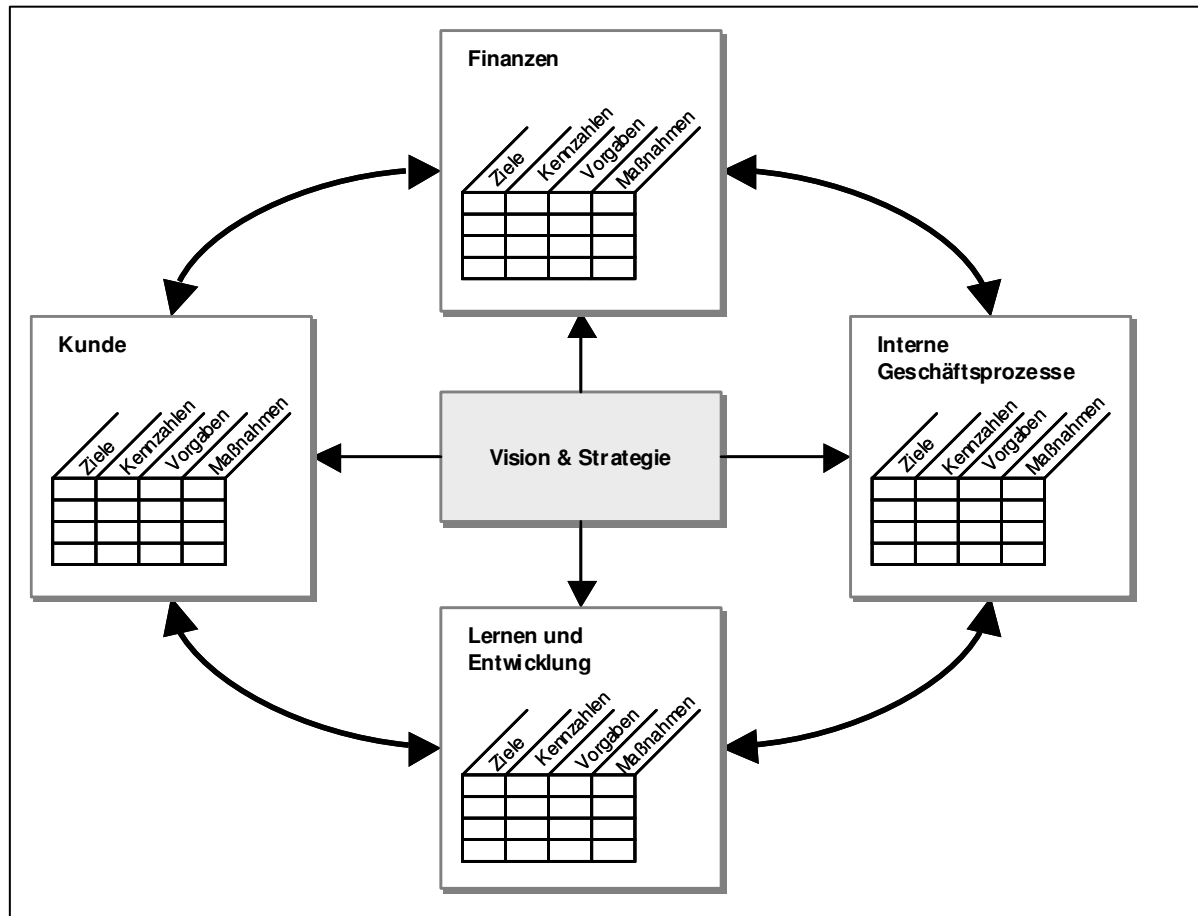
¹⁴¹⁸ Vgl. Baum; Coenenberg; Günther: Strategisches Controlling, S. 344.

¹⁴¹⁹ Vgl. Mattmüller: Strategisches Handelsmarketing, S. 352.

¹⁴²⁰ Vgl. Kaplan; Norton: The Balanced Scorecard, S. 21.

¹⁴²¹ Zu den vier Perspektiven siehe Kaplan; Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, S. 76.

Abbildung 63: Die Grundstruktur der Balanced Scorecard



Quelle: Kaplan; Norton: Balanced Scorecard, S. 9.

Von einigen Autoren wird eine Erweiterung auf bis zu zehn Perspektiven vorgeschlagen.¹⁴²² Die ursprüngliche Dimensionierung der Balanced Scorecard spiegelt die Situation von Industrieunternehmen wider.¹⁴²³ Daher sind auch Veränderungen der vier Dimensionen zweckmäßig, um die Balanced Scorecard etwa auf die Besonderheiten von Einzelhandelsunternehmen anzuwenden. Der „*Balanced Scorecard-Kompass*“ der Metro Group für Filialen von Real wurde z. B. dahingehend verändert, dass zwei der vier ursprünglichen Steuerungselemente durch die Perspektiven „*Mitarbeiter*“ und „*Abläufe*“ ersetzt wurden.¹⁴²⁴

Die in der klassischen Balanced Scorecard verwendeten vier Unternehmensperspektiven werden jeweils mit bis zu sechs Indikatoren gekennzeichnet. Für jeden dieser Früh- (ex-ante Be-

¹⁴²² Die Ergänzung um die Perspektiven „*Lieferanten*“, „*Kreditgeber*“, „*Öffentlichkeit*“, „*Kommunikation*“, „*Organisation*“ und „*Einführung*“ schlagen Friedag und Schmidt vor. Siehe Friedag; Schmidt: Balanced Scorecard, S. 197 ff.

¹⁴²³ Vgl. Klingelbiel: Performance Measurement, S. 59.

¹⁴²⁴ Vgl. Biehl: Real sucht mit Kompass nach Optimierungspotenzialen in den Märkten, S. 45.

trachtung) und Spätindikatoren (ex-post Betrachtung) werden operationalisierte Ziele, Kennzahlen, Plan-Vorgaben und Maßnahmen angegeben.

Die eigentliche Stärke der Balanced Scorecard besteht im Vergleich der tatsächlich erreichten quantitativen und qualitativen Ist-Werte mit den Vorgaben und einer nachgelagerten Lernschleife, wodurch der Leistungsmessung eine erhebliche Zukunftsorientierung zukommt.¹⁴²⁵ Dieses Vorgehen ermöglicht eine Ursachenanalyse bei Abweichungen vom Zielerreichungsgrad, die im Sinne des „*Feedforward*“ Anstöße für organisatorisches Lernen in der jeweiligen Unternehmenseinheit ermöglicht.¹⁴²⁶

Eine weitere wesentliche Stärke der Balanced Scorecard beruht auf der Komprimierung des Unternehmensgeschehens in einer einzigen Darstellung, wie dies auch beim Ländermarktstrategieprofil erfolgt.¹⁴²⁷ Die Balanced Scorecard wird visuell z. B. mit Ampelsystemen (grün = Zielerreichung, gelb = Zielgefährdung, rot = Zielabweichung) oder Zeigersystemen (einem Tacho entsprechend) mit Hilfe verschiedener Softwareprodukte zu einem „*Management Cockpit*“ weiterentwickelt.¹⁴²⁸

5.3.2 Handelsspezifische Präzisierung der Balanced Scorecard im Rahmen länderindividueller Vertriebsexpansion

Die grundsätzliche Frage ob und wie sich die Balanced Scorecard für einen lokalen bzw. relativ homogenen Markt auf den Handel übertragen lässt, wird durch die erfolgreiche Implementierung einer Balanced Scorecard bei der Metro Group für die Filialen von Real in Deutschland positiv beantwortet.¹⁴²⁹

Seit Frühjahr 2001 erfolgt die Bewertung von Handlungsanweisungen und die damit einhergehende Optimierung von Geschäftsabläufen bei Real über den Balanced Scorecard-Ansatz „*Kompass*“.¹⁴³⁰ Als Folge zahlreicher Fusionen, Akquisitionen und Umstrukturierungen im SB-Warenhausbereich wurden in 255 Filialen von Real uneinheitliche Führungskulturen und stark unterschiedliche Leistungsniveaus festgestellt. Durch die Einführung der Balanced Scorecard wollte die Geschäftsführung die Neuorganisation des Vertriebs vorantreiben, die Eigeninitiative der Mitarbeiter erhöhen und die Kenngrößen in den Filialen positiv beeinflus-

¹⁴²⁵ Vgl. Kaplan; Norton: The strategy focused organization, S. 22.

¹⁴²⁶ Vgl. Baum; Coenenberg; Günther: Strategisches Controlling, S. 346.

¹⁴²⁷ Siehe hierzu das Ländermarktstrategieprofil in Kapitel 2.3.1.1.

¹⁴²⁸ Vgl. Baum; Coenenberg; Günther: Strategisches Controlling, S. 348.

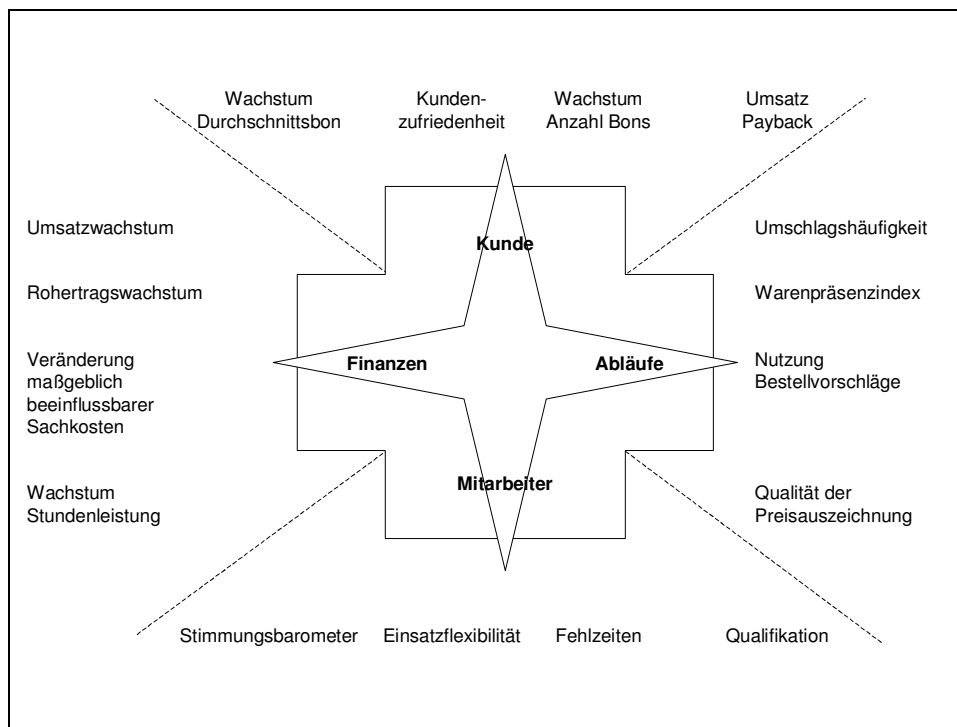
¹⁴²⁹ Vgl. Biehl: Real sucht mit Kompass nach Optimierungspotenzialen in den Märkten, S. 45.

¹⁴³⁰ Zum Einsatz der Balanced Scorecard bei Real siehe Metro Group (Hrsg.): Kompass auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, S. 1.

sen.¹⁴³¹

Der „Kompass“ beinhaltet die vier Perspektiven „Kunde“, „Abläufe“, „Mitarbeiter“ und „Finanzen“, mit jeweils vier Kennziffern, deren Zielwerte pro Filiale festgelegt werden. Die folgende Abbildung stellt den Balanced Scorecard-Ansatz bei Real dar:

Abbildung 64: Der Balanced Scorecard-Kompass von Real



Quelle: Biehl: Real sucht mit Kompass nach Optimierungspotenzialen in den Märkten, S. 45.

Die Erreichung der Zielkorridore pro Kenngröße oder aggregiert pro Perspektive wird für jede Filiale durch Ampelfarben dargestellt. „Grün“ zeigt die positive Bewertung der Zielerreichung an, „rot“ bedeutet, dass Vorgaben durch die bislang gewählten Maßnahmen nicht erreicht werden und hier zusätzlicher Handlungs- oder Entscheidungsbedarf besteht. Pro Filiale gehören vier bis sechs Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen sog. „schnellen Aktions-teams“ an, die sich einmal wöchentlich treffen, um Ursachenforschung zu betreiben und mögliche Effekte von Maßnahmen zur Erfüllung der Zielvorgaben zu diskutieren.¹⁴³² Außerdem wird die Arbeit der SAT-Teams in den Filialen von zentralen Arbeitskreisen und Projektteams begleitet, um die beständige Optimierung im Sinne eines „Feed Forward“ zur Zielrevision zu verwenden. Die Optimierungsvorschläge aus allen Filialen werden für Beteiligte und das Ma-

¹⁴³¹ Vgl. Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 457.

¹⁴³² Metro Group (Hrsg.): Kompass auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, S. 1.

nagement aus einer zentralen Datenbank zum Abruf bereitgestellt, um einen übergreifenden Informationsfluss zu gewährleisten.¹⁴³³

Der Einsatz der Balanced Scorecard bei Real führte zu Kosteneinsparungen in verschiedenen Bereichen, zu Bestandsreduktionen, höheren Durchschnittsbons, zur Verbesserung der Mitarbeiterqualität und zur Senkung der Fluktuationsrate.¹⁴³⁴ Wegen des erfolgreichen Einsatzes in den Filialen plant die Metro Group, das Instrument „Kompass“ von den SB-Warenhäusern auf die Real-Verwaltungszentrale in Mönchengladbach auszuweiten.¹⁴³⁵

Die Ergebnisse bei Real zeigen, dass die Balanced Scorecard als Performance Measurement-Ansatz zur Implementierung und Bewertung von Strategien einen leistungsfähigen und methodisch sinnvollen Bewertungsprozess darstellt.

Eine Präzisierung der Balanced Scorecard ist nicht nur für Filialen in Deutschland, sondern auf auch in Auslandsmärkten denkbar. Vor dem Hintergrund der These, dass Länderspezifika das Betriebstypenkonzept beeinflussen, ergeben sich hinsichtlich eines leistungsfähigen Bewertungsansatz der Auslandsmarktplanung drei Fragen:

- (1) Können bestehende Balanced Scorecard Konzepte des Handels auf Auslandsmärkte übertragen werden?
- (2) Wie können welche Internationalisierungsstrategien in der Balanced Scorecard abgebildet werden?
- (3) Wie muss ein leistungsfähiger Bewertungsprozess aussehen, damit er valide Informationen für die Verifizierung und evtl. Adaption der Internationalisierungsstrategien liefert?

Durch die Implementierung geeigneter Controlling-Instrumente und Management-Techniken kann das Problem der Umsetzung von Handlungsempfehlungen reduziert oder z. T. sogar aufgehoben werden. Daher wird darauf mittels der obigen drei Fragen darauf eingegangen, ob die Balanced Scorecard zur verbesserten Umsetzung, Messung und Überprüfung von Auslandsmarktentscheidungen für Handelsunternehmen geeignet sind, um den Erfolg einer Markterschließung im Ausland zu gewährleisten.

- (1) Die Übertragung von bereits existierenden Balanced Scorecards im Heimatmarkt auf Aus-

¹⁴³³ Metro Group (Hrsg.): Kompass auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, S. 1.

¹⁴³⁴ Vgl. Metro Group (Hrsg.): Kompass auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, S. 1. und Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 457.

¹⁴³⁵ Metro Group (Hrsg.): Kompass auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, S. 1.

landsmärkte ist grundsätzlich möglich, allerdings sind Anpassungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kunden- und Einzelhandelscharakteristika zweckmäßig. Am Beispiel des Balanced Scorecard-„Kompass“ von Real für Filialen in Deutschland zeigt sich, dass in einem ausländischen Markt sowohl einige Ziele als auch Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Aussagekraft oder abweichender Gewichtung anders ausgestaltet werden sollten. Z. B. kann das Ziel „*Erhöhung der Kundenzufriedenheit*“¹⁴³⁶ in deutschen und japanischen Filialen zwar gleichermaßen durch den Spätindikator „*Anzahl der Kundenbeschwerden*“ gemessen werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Vorgabenbewertung und die daraus resultierenden Maßnahmen wegen sozio-kultureller Unterschiede voneinander abweichen. Beispielsweise beschwerten sich Japaner bei Missfallen einer Leistung oder eines Artikels angesichts ihres starken Harmoniebedürfnisses weniger als deutsche Kunden,¹⁴³⁷ so dass die Aussagekraft der Kenngröße in den Ländermärkten voraussichtlich sehr unterschiedlich ausfällt. Diese Charakteristika und Besonderheiten des neuen Marktes müssen bei der Auswahl von Indikatoren und Vorgaben für die Balanced Scorecard berücksichtigt werden.

Neben der Beachtung unterschiedlicher Aussagekraft ist für den neuen Zielmarkt auch eine unterschiedliche Gewichtung oder Auswahl der Indikatoren selbst zwingend erforderlich. Zum Beispiel ist denkbar für den „Kompass“ der Real-Filialen eingesetzten Ziel „*Veränderung maßgeblich beeinflussender Sachkosten*“¹⁴³⁸ in jedem Land unterschiedliche Sachkosten mit Kennzahlen zu hinterlegen. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass Sachkosten für Pfand-Rücknahmesysteme im deutschen Handel als wesentliche Größe herangezogen werden, in Japan wegen anderer Verpackungsverordnungen (keine Pfandpflicht) aber nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Außerdem ist eine bereits im Heimatmarkt erprobte filialgerichtete Balanced-Scorecard im Auslandsmarkt auf die Relevanz der Zielperspektiven hin zu überprüfen. Wird die Kundenperspektive in deutschen Real-Filialen durch Zielvorgaben wie die „*Erhöhung des Umsatzanteils mit Payback-Kunden*“ zur Kundenbindung bewertet,¹⁴³⁹ sind für einen Auslandsmarkt – indem sich die Payback-Karte als Bonussystem nicht etabliert hat – andere Ziele zur Bewertung der Kundenbindung zu formulieren.

Es lässt sich festhalten, dass bereits existierenden Balanced Scorecards im Heimatmarkt

¹⁴³⁶ Vgl. Biehl: Real sucht mit Kompass nach Optimierungspotenzialen in den Märkten, S. 45.

¹⁴³⁷ Siehe hierzu die Abschnitte über soziokulturelle Merkmale japanischer Kunden in Kapitel 3.1.2, insbesondere zum Harmoniebedürfnis.

¹⁴³⁸ Vgl. Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 458.

¹⁴³⁹ Vgl. Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 458.

grundsätzlich zur Übertragung auf Auslandsmärkte geeignet sind, jedoch bei einzelnen Kennziffern und Zielwerten Anpassungsbedarf besteht.

(2) Die Frage, wie und welche Internationalisierungsstrategien durch die Balanced Scorecard abgebildet werden können, lässt sich anhand der drei Entscheidungsfelder (a) Marktbearbeitung, (b) Markterschließung und (c) Markteintritt¹⁴⁴⁰ beantworten.

(a) Entscheidungen im Rahmen der Marktbearbeitung (z. B. Erhöhung des Dienstleistungs-niveaus oder Handelsmarkenreduktion) können in einer Balanced Scorecard auf Filialebene in einem leistungsfähigen Bewertungsprozess dargestellt werden, wie am Beispiel von Real ersichtlich.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass eine Beurteilung der Vertriebsplanung im Auslandsmarkt mittels der Balanced Scorecard erst nach der Auswahl und im Anschluss an die Umsetzung der Handlungsanweisungen erfolgen kann. Denn die Balanced-Scorecard dient als Performance Measurement-Ansatz der nachträglichen Beurteilung gewählter Ziele, Planungselemente und Maßnahmen und zeigt die Konsequenzen der aktuellen Handlungsergebnisse für die Erreichung der Marktbearbeitungsziele auf. D. h. das Instrument Balanced Scorecard kann die primäre Formulierung eines Planungsprofils für einen Betriebstypen auf einem neuen Auslandsmarkt¹⁴⁴¹ nicht ersetzen, sondern nur ergänzen.

(b) Entscheidungen im Rahmen der Markterschließung (z. B. urbane Standortwahl oder Betriebstypenpositionierung über Convenience) lassen sich zwar über eine Balanced Scorecard abbilden und bewerten. Angesichts ihrer langfristigen Wirkung (z. B. Betriebstypenpositionierung über Convenience Merkmale) und schwerer Revidierbarkeit (z. B. Standortwahl in einem urbanen Umfeld) sind sie kaum für kontinuierliche Verbesserungen des Planungssystems bzw. der Zielrevision auf Filialebene sinnvoll einsetzbar. Vielmehr erfordert die Ergebniskontrolle von Markterschließungsentscheidungen eine Balanced Scorecard auf der hierarchischen Ebene einzelner Betriebstypen.

Beispielsweise kann die Zielerreichung eines möglichst urbanen Standortes zwar auf Filialebene überprüft und die Vorgabenerfüllung rückgemeldet werden. Die Verbesserung der Planungsentscheidungen und ggf. die Zielrevision (etwa in Richtung eines geringeren Urbanisierungsgrades im Umfeld der Ladenlokale) betrifft dann das Betriebstypenkonzept, nicht mehr

¹⁴⁴⁰ Zur Darstellung der Entscheidungsfelder, Strategien und Handlungsoptionen im Rahmen der Auslandsmarktexpansion von Handelsunternehmen siehe Kapitel 2.3.1.

¹⁴⁴¹ Zur Entwicklung des Auslandsmarktentscheidungsprofils siehe Kapitel 2.3, zur exemplarischen Überprüfung Kapitel 5.2.

die Filialebene.

Bei der Übertragung eines im Heimatmarkt erfolgreichen und im Auslandsmarkt innovativen Betriebstypen zeigt sich die Kontrolle und daraus ggf. resultierende Gegensteuerung gerade zu Anfang der Markterschließung als besonders lohnend. Denn es gilt zu prüfen, ob die für das neu erschlossene Land getroffenen Entscheidungen, Ziele, Vorgaben und Maßnahmen die Anpassungsnotwendigkeit an unterschiedliche Einzelhandelsstrukturen und kulturimmanente Nachfragepräferenzen genügend berücksichtigen.

(c) Die Abbildung des Markteintritts in der Balanced Scorecard kann für einen Teil von Entscheidungen über Soll-Ist Vergleiche quantitativer Kenngrößen erzielt werden, anhand derer dann Konsequenzen der aktuellen Vorgaben für die Erreichung des Oberziels aufgezeigt werden. In der Planung auf Landesebene erfolgt z. B. die Kontrolle der Profitabilität des Unternehmens im Ausland anhand des dort erwirtschafteten ROI¹⁴⁴² oder das geplante Marktwachstum gemessen anhand der Anzahl der neu eröffneten Geschäftsstätten im Ausland.¹⁴⁴³

Auch qualitative Handlungsvorgaben des Eintritts in einen neuen Ländermarkt können im Rahmen einer Durchführungskontrolle mit Hilfe der Balanced Scorecard erfasst werden. Zu den zu überprüfenden Planungselementen gehören etwa die Wahl eines geeigneten Betriebstypen bei Mehrbetriebsunternehmen oder der Marktetablierungsform (z. B. durch ein Joint Venture). Solche weitreichenden Entscheidungen bedürfen dann weniger eines Feedbacks zur Erreichung strategischer Ziele (Kontrolle und Abweichungsanalyse), sondern vielmehr „Feed-Forward“-Prozessen, die Strategien auf ihre Eignung hin überprüfen und notfalls revidieren helfen. Eine derartige Vorgehensweise scheint insbesondere dann sinnvoll, wenn ein Handelsunternehmen in weitere Auslandsmärkte expandiert und sowohl Risiken als auch Chancen aus auslandsmarktindividuellen Balanced Scorecards ablesen kann.

(3) Wie muss ein Bewertungsprozess aussehen, damit er valide Informationen für die Verifizierung und evtl. Adaption der Internationalisierungsstrategien liefert?

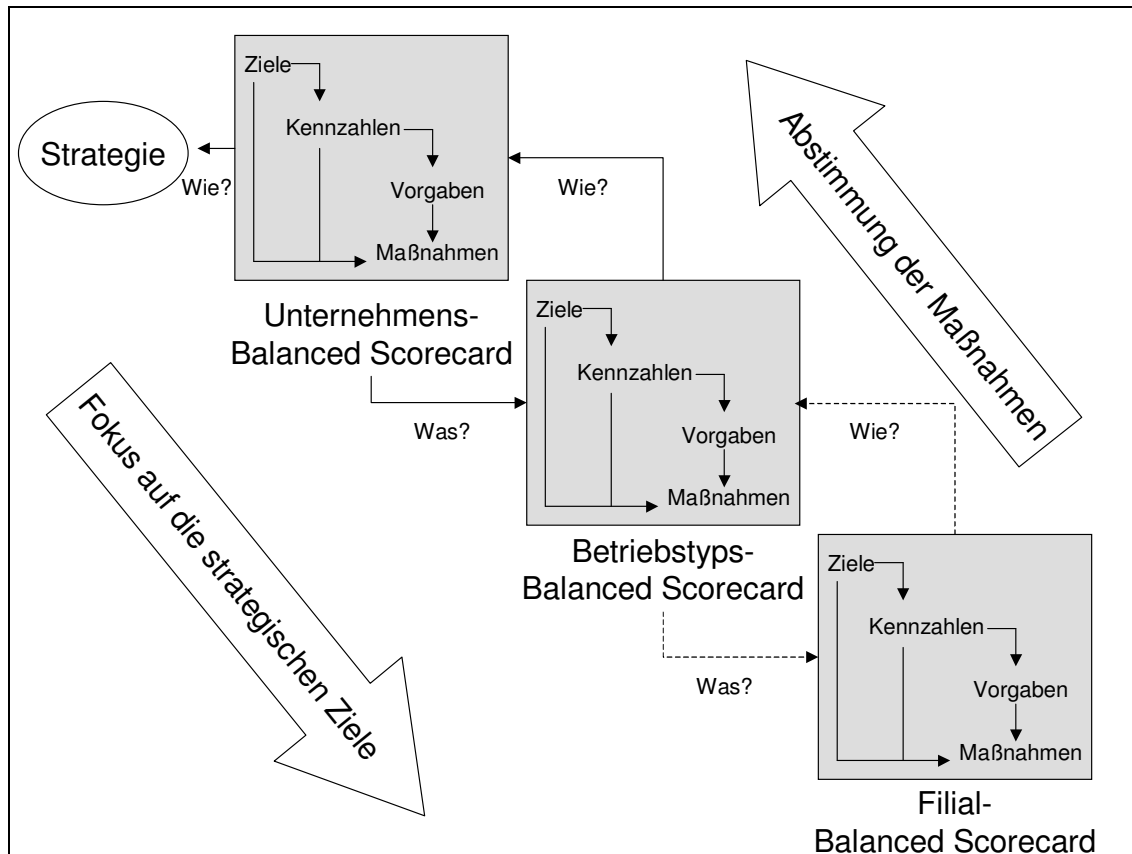
Wie aus der Abgrenzung des Performance Measurements für den Markteintritt, die Markterschließung und die Marktbearbeitung hervorgeht, eignet sich nicht eine einzige Balanced Scorecard zur Umsetzung und Implementierung der Auslandsmarktplanung sondern ein stufenweises Vorgehen. Anhand der Hierarchiestufen „Unternehmen“ (hier z. B. die Tochtergesellschaft eines Handelskonzerns im Ausland), „Betriebstyp“ und „Filiale“ werden die Zusam-

¹⁴⁴² Siehe zur Profitabilitätsstrategie Kapitel 2.2.2.2.1.5.

¹⁴⁴³ Siehe zur Bestimmung des Wachstums im Markt Kapitel 2.2.2.2.1.4.

menhänge in der Abbildung noch einmal verdeutlicht.

Abbildung 65: Stufenweise Anwendung der Balanced Scorecard im Einzelhandel



Quelle: Anpassung der Abbildung an Handelsunternehmen in Anlehnung an Kaplan: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc. o. a. A., o. S., in: Baum; Coenenberg; Günther: Strategisches Controlling; S. 352.

Ein Bewertungsprozess, der valide Informationen für die Verifizierung und evtl. Anpassung der Internationalisierungsstrategie liefert, hat über mehrere Stufen /Konzern, Betriebstyp, Filiale) zu erfolgen. Auf jeder Ebene sind bei der Formulierung der Sub-Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen die Charakteristika des jeweiligen Marktes zu berücksichtigen.

Dazu ist anzumerken, dass Balanced Scorecards nicht zu Beginn des Markteintritts Daten zur Strategiefestlegung liefern, sondern erst im Nachhinein wirken. Ohne zunächst eine Planung und Umsetzung durchzuführen kann keine Messung und Bewertung von Ergebnissen erfolgen. Insofern muss zu Beginn des Auslandsmarktengagements eine wohlfundierte und ausführliche Entscheidungsfindung stattfinden, in der Besonderheiten des Zielmarktes berücksichtigt werden.

Denn das Oberziel eines Einzelhandelsunternehmens sollte nicht darin bestehen, das Aus-

landsunternehmen an heimatmarktspezifisch gewählten Entscheidungsrichtlinien und Kontrollinstrumenten auszurichten, sondern Planungs- und Bewertungssysteme so auszuwählen und anzuwenden, dass multinationale Handelsunternehmen und Betriebstypen am jeweiligen Markt ausgerichtet werden.

Laut einer Studie zum Verbreitungs- und Durchdringungsgrad des Balanced Scorecard-Konzeptes in der Unternehmenspraxis wird deren Einsatz im Handelssektor als unterdurchschnittlich verbreitet beurteilt.¹⁴⁴⁴ Gründe für mangelnden Einsatz von Instrumenten wie der Balanced Scorecard werden z. B. in einem zu schwachen proaktiven Kostenmanagement sowie Controlling als auch wenig gezielter und differenzierter Steuerung von Filialen gesehen.¹⁴⁴⁵

Für Handelsunternehmen mit existierenden Performance-Measurement-Systemen besteht im internationalen Umfeld die Herausforderung, nicht nur die Auslandsmarktplanung eines im Binnenmarkt bewährten, weitgehend standardisierten Betriebstypenkonzeptes anzupassen, sondern auch das Bewertungssystem auf landestypische Nachfragepräferenzen und Handelsstrukturen abzustimmen.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Bischof: Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis, S. 34 ff.

¹⁴⁴⁵ Vgl. Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 452 f.

5.4 Fazit: Bedeutung der systematischen Erfassung und Anpassung vertriebsorientierter Internationalisierungsstrategien im Handel

In Kapitel 2 wurden Vertriebsstrategien des Handels systematisiert. Nachfolgend wurde der japanische Einzelhandelsmarkt auf Konsumentencharakteristika, Handelsstruktur und Wettbewerbssituation hin untersucht. In Kapitel 5 fand die Verknüpfung beider Themenfelder statt, indem beispielhaft herausgearbeitet wurde, wie Teilstrategien an die Bedingungen des japanischen Marktes anzupassen und festzulegen sind. Zusätzlich wurde mittels für den Handel geeigneter Balanced Scorecards vorgestellt, wie sich die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie bewerten und überprüfen lässt.

Die Erarbeitung der Planungsempfehlungen für den Zielmarkt Japan erfolgte dabei durch (1) die Ermittlung von Einkaufsstättenpräferenzen und (2) eine explorative Analyse, welche auf der vorausgehenden Japanuntersuchung, Expertenbefragungen und eigenen Marktbeobachtungen basiert.

(1) Die Nutzwertuntersuchung erfolgte als Vergleich von Einkaufsstättenpräferenzen deutscher und japanischer Studenten. Methodisch stützte sich die Nutzwertmessung auf eine Conjoint-Analyse. Verschiedene Einkaufsstätten des Lebensmitteleinzelhandels wurden dazu mit aus Kundensicht gewonnenen Merkmalskombinationen dargestellt. Diese wurden von den potenziellen Kunden bewertet, verknüpft und in eine Rangfolge gebracht, so dass daraus Präferenzen der Geschäftsstätte sowie der Beitrag einzelner Attribute zum Gesamtnutzen ermittelt werden konnte. Aus den Ergebnissen der Conjoint-Analyse wurden dann Rückschlüsse für die Bestimmung von Handlungsempfehlungen zur Auslandsmarktplanung gezogen. Die Nutzwertmessung lieferte zwei Ergebnisse. Erstens wurden die Hypothesen, welche im Vorfeld von Befragung, Analyse und Ergebnisinterpretation aufgestellt worden waren, hinsichtlich der Präferenzen deutscher und japanischer Konsumenten bei der Einkaufsstättenwahl bestätigt bzw. entkräftet, wie aus der folgenden Tabelle hervorgeht:

Abbildung 66: Ergebnisse des Hypothesentests der Nutzwertanalyse

H 1	„Deutsche Studenten erweisen sich im Vergleich zu japanischen Studenten als preis-sensibler.“	bestätigt
H 2	„Japanische Studenten legen bei ihrem Einkauf im Vergleich zu deutschen Studenten mehr Wert auf Herstellermarken.“	bestätigt
H 3	„In Bezug auf das Sortiment bestehen bei japanischen und deutschen Studenten keine Nutzwertunterschiede.“	entkräftet
H 4	„Im Vergleich zu deutschen ist für japanische Studenten das Merkmal 'zeitliche Erreichbarkeit' der Einkaufsstätte bedeutsamer.“	bestätigt

Quelle: Eigene Darstellung.

Zweitens wurden anhand der Ergebnisse der Nutzwertmessung Empfehlungen für die Festlegung der beiden Teilstrategien „*Handelsmarken*“ und „*Standortwahl*“ für Japan abgeleitet: Mit Hilfe des Planungsprofils der Auslandsmarktexpansion¹⁴⁴⁶ wurde verdeutlicht, dass für einen Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels in Japan die Geschäftsstandorte (im Vergleich zu Deutschland) möglichst urban gewählt und der Handelsmarkeneinsatz (im Vergleich zum deutschen Handelsmarkenniveau) reduziert werden sollte.

Des weiteren wurde durch die Gewinnung von Konsumpräferenzen in zwei Ländern zur weiteren Erforschung des „*Japanischen Einzelhandels*“ beigetragen. Denn bislang sind vergleichende Studien über japanisches und ausländisches Konsumverhalten kaum vorhanden,¹⁴⁴⁷ obwohl – wie gezeigt – die Notwendigkeit dazu besteht.

(2) In Ergänzung zur Messung von Nutzwerten wurden durch explorative Studien (aus Kapitel 3, Beobachtungsergebnissen und Aussagen im Rahmen der Expertenbefragung) unterschiedliche Dienstleistungserfordernisse in Deutschland und Japan herausgearbeitet. Dadurch wurde dargelegt, dass und wie eine Teilstrategie abgeleitet und (aus Perspektive des Heimatmarktes) an die Bedingungen des Zielmarktes angepasst werden muss.

Ein Vergleich von angebotenen Dienstleistungen im Handel in Deutschland und Japan erschien methodisch noch zweckmäßiger als eine Nutzwertmessung. Denn japanische Konsumenten würden ein (nach deutschen Maßstäben) als hoch beurteiltes Dienstleistungsniveau voraussichtlich selbst als durchschnittlich bis niedrig einstufen. Konsumenten in Japan und Deutschland nach gleichen Merkmalsausprägungen zu befragen, wäre insofern irreführend.

Die Bewertung des Dienstleistungsniveaus erfolgte hier anhand von Dienstleistungen im Warenbereich, im Betreuungsbereich, im technischen Bereich und hinsichtlich eines möglichen Entfalls von Dienstleistungen. Als Resultat konnte aus den Ergebnissen der explorativen Analyse eine eindeutige Empfehlung für die Teilstrategie „*Dienstleistung*“ abgeleitet werden: Aus der Summe der Einzelergebnisse zu Dienstleistungsarten ergibt sich die Handlungsmaxime, für Japan ein deutlich höheres Dienstleistungsniveau anzustreben als im Heimatmarkt (Deutschland).

Die explorative Marktanalyse stellte somit eine weitere wichtige Vorgehensweise dar, Konsumentenpräferenzen zu identifizieren bzw. einen systematischen Abgleich zwischen Anpas-

¹⁴⁴⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 2.3.

¹⁴⁴⁷ Vgl. Goldman: Discount retailing in Japan, S. 57 und Larke: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, S. 81.

sungsnotwendigkeit und Handelskonzept in unterschiedlichen Ländern herzustellen. Deutliche Abweichungen zwischen Kundenanforderungen in Japan und Deutschland, welche in den Geschäftsmodellen ausländischer Handelsunternehmer zu berücksichtigen sind, wurden beispielhaft herausgearbeitet.

Durch die Resultate der explorativen und empirischen Untersuchung wurde belegt, dass wesentliche Voraussetzungen für eine gezielte Identifikation von Unterschieden zwischen Heimat- und Zielmarkt in der Systematisierung von Teilstrategien, der genauen Untersuchung der Marktcharakteristika und schließlich deren Verknüpfung bestehen. Wie Empfehlungen für einzelne Strategien durch die Herausarbeitung von Besonderheiten und Unterschieden sowohl inhaltlich als auch methodisch abgeleitet werden können, wurde am Beispiel des japanischen Marktes erarbeitet. Ferner zeigte der Abgleich der Untersuchungsergebnisse mit der Praxis, dass ausländische Lebensmitteleinzelhändler ihr Betriebstypenkonzept durch sorgfältige Analyse zielmarktdäquat anpassen müssen. Die Handelspraxis legt aber auch nahe, dass selbst bei fundierten Auslandsmarktbearbeitungskonzepten Fehler in der Implementierungsphase entstehen, die folglich besonders begleitet werden muss. Siehe hierzu die Diskussion über das Defizit strategischer Umsetzung bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien im Handel.¹⁴⁴⁸ Die Beispiele von Wal-Mart¹⁴⁴⁹ und Carrefour in Japan¹⁴⁵⁰ belegen, dass Nachfragepräferenzen und Handelsstrukturen des Zielmarktes vor dem Markteintritt zu wenig untersucht bzw. vernachlässigt worden sind. Die Beispiele zeigen, dass Handlungsprämissen von im Inland zweckmäßigen Vertriebskonzepten im Ausland zum Teil stark verändert werden müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Aussage bestätigt gleichzeitig, dass eine systematische Erfassung und Anpassung von Teilstrategien der Auslandsmarktplanung an die Gegebenheiten des einzelnen Zielmarktes notwendig und bedeutsam wird.

In diesem fünften Kapitel wurde zusätzlich untersucht, ob neben der Vertriebsplanung auch der Einsatz von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten der Komplexität von Auslandsmärkten gerecht wird. Es wurde diskutiert, welches System zur Umsetzung in Unternehmen im Allgemeinen häufig eingesetzt wird, welches sich speziell für den Handel anbietet und inwieweit

¹⁴⁴⁸ Siehe Kapitel 1.2.3.2.

¹⁴⁴⁹ Wal-Mart hat den Einfluss von standortbedingten Kundenanforderungen in Japan u. a. hinsichtlich wichtiger Frische- und Lokalsortimente als auch regionaler Warenunterschiede unterschätzt. Weitere Versäumnisse der Vertriebsplanung werden in einem zu niedrig angesetzten Serviceniveau und dem in Japan weniger bedeutsamen und daher kaum wirksamen USP „*Every day low prices*“ gesehen. Die weitgehend heimatmarktbasierte (USA) Planungssicht und Umsetzung des Supermarkt-Konzeptes resultiert in einem Ergebnisfehlbetrag von 117 Millionen US-Dollar für die japanischen Filialen. Vgl. Dawson: Japan is difficult for foreign retailers, S. 2.

¹⁴⁵⁰ Vgl. Barth, K.; Schmekel, V.: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 95.

es sich auch für die Anpassung auf Auslandsmärkten eignet. Ferner sollte durch diesen inhaltlichen Einschub der Kreislauf von Zielfestlegung, Analyse und Strategieformulierung über die Ausführungen zu Umsetzung und Kontrolle von Planungsvorgaben geschlossen werden.

Der wesentliche Beitrag aus Perspektive der Problemstellung („*Inwieweit beeinflussen länderspezifische Gegebenheiten das Betriebstypenkonzept?*“ und daraus resultierend: „*Wie können die Marktanalyseergebnisse i. S. einer kontinuierlichen Verbesserung des strategischen Planungssystems bis hin zur Zielrevision verwendet werden?*“) besteht erstens in der Möglichkeit der Zielerreichungskontrolle, Planungsoptimierung und ggf. Zielrevision (Feed-forward). Zweitens lassen sich qualitative Aussagen der Auslandsmarktplanung durch Performance Measurement Systeme zu umsetzbaren und im Rahmen der Zielerreichung kontrollierbaren Kennzahlen bzw. Indikatoren verarbeiten. Nachdem die Balanced Scorecard als das derzeit in Unternehmen am häufigsten eingesetzte Performance Measurement System identifiziert wurde, konnte am Beispiel des SB-Warenhauses „*Real*“ belegt werden, dass sie sich auch als leistungsfähiges Bewertungskonzept zur Strategieumsetzung und –kontrolle in Einzelhandelsunternehmen eignet.

Weiterhin wurde verdeutlicht, dass bestehende Balanced Scorecard Konzepte des Handels auf Auslandsmärkte übertragen werden können, unter der Bedingung, dass Perspektiven oder Indikatoren an abweichende Kundenanforderungen und Wettbewerbssituationen angepasst werden.

Die Frage wie und welche Internationalisierungsstrategien in der Balanced Scorecard abgebildet werden, wurde über die zu Anfang entwickelte Systematik von Markteintritts-, erschliessungs- und –bearbeitungsstrategien gelöst. Auf der Ebene jedes Entscheidungsfeldes ist jeweils eine eigene Balanced Scorecard zu entwickeln.

Wie ein leistungsfähiger Bewertungsprozess aussehen sollte, damit er valide Informationen für die Verifizierung und evtl. Adaption der Internationalisierungsstrategien liefert, wurde mit Hilfe eines für den Handel adaptierten Stufenmodells beantwortet. Die Stufen stellen dabei Balanced Scorecards auf Ebene der Landesgesellschaft, des Betriebstypen und der Filiale dar. Auf jeder Hierarchieebene sind bei der Formulierung der Sub-Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen die Gegebenheiten des Zielmarktes zu berücksichtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Herausforderung für Handelsunternehmen bei der Expansion auf neue Märkte darin besteht, die Vertriebsstrategien des Heimatmarktes an den Zielmarkt anzupassen. Außerdem gilt es, Bewertungssysteme auf landestypische Nachfragepräferenzen und Handelsstrukturen abzustimmen.

6 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Ausblick

Auf Grund der Sättigung im Heimatmarkt - in Deutschland z. B. durch stagnierenden privaten Konsum, sinkende Anteile des Einzelhandelsumsatzes am privaten Verbrauch und rückläufige Umsätze im Konsumgütereinzelhandel bei fortgesetzter Flächenexpansion¹⁴⁵¹ - ist das Engagement auf Auslandsmärkten für führende institutionelle Handelsunternehmen zum zentralen Bestandteil der Unternehmenssicherung geworden.

In der vorliegenden Arbeit wird die Problematik identifiziert, dass die absatzgerichtete Expansion in internationale Märkte sich für standortgebundene und auf lokale Kunden angewiesene Handelsunternehmen als schwieriger Prozess darstellt. Denn die Auslandsmarktexpansion erfordert nicht nur die Übertragung weitgehend standardisierter und im Inlandsmarkt erfolgreicher Vertriebskonzepte, sondern auch die Lösung bislang unbekannter, mit Besonderheiten des Zielmarktes behafteter Entscheidungsprobleme bei der Marktanpassung. Zahlreiche Versuche, sich im Ausland mit im Heimatmarkt erfolgreichen Handelskonzepten zu etablieren scheitern an vernachlässigter Auslandsmarktplanung, fehlender Beachtung marktlicher Besonderheiten und mangelnder Berücksichtigung von standortbedingten Markterkenntnissen. Aus der Problemstellung heraus werden zu berücksichtigende Parameter bei der Strategiefindung für den internationalisierenden Einzelhandel identifiziert und Lösungsansätze am Beispiel Japans herausgearbeitet. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung werden die durch das Forschungsprojekt erzielten Ergebnisse dadurch bewiesen und bestätigt, dass sich der weltweit zweitgrößte Einzelhändler Carrefour im März 2005 nach vier Jahren und einem Verlust von mehr als 90 Millionen Euro (diese ergeben sich allein aus dem Verkauf der Filialen und berücksichtigen keine Verluste durch Investitionen in Personal, Marketing, Logistik etc.) aus dem japanischen Markt zurückzieht.¹⁴⁵²

Da auch die in jüngsten Publikationen vorgestellten Internationalisierungsstrategien keinen wesentlichen Fortschritt zu bisherigen Ansätzen darstellen und für die Planung einer Auslandsmarktexpansion im Einzelhandel nicht ausreichen,¹⁴⁵³ hat die Untersuchung zum Ziel ei-

¹⁴⁵¹ Siehe hierzu die Ausführungen über die einzelwirtschaftlichen Besonderheiten und die Wettbewerbsdynamik im Einzelhandel in Kapitel 1.2.1.3.

¹⁴⁵² Shriver; Humbert: Aeon acquires Carrefour Japan, S. 1.

¹⁴⁵³ Beispielsweise werden in einem 2004 erschienen Buch über Strategisches Handelsmarketing zur Internationalisierung im Einzelhandel lediglich drei Planungsbausteine erläutert (Konfiguration des Zentralisierungsgrades, länderübergreifendes Timing des Markteintritts und Entscheidungen zur Marktetablierungsform). Aufgrund der Beschränkung auf wenige und aus der Industrieforschung bekannte Sachverhalte liefert der Beitrag insofern zwar eine Basis für die universitäre Lehre, allerdings keine neuen Erkenntnisse für die Erforschung der Einzelhandelsinternationalisierung. Siehe Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 401-413.

nen Beitrag zur Planung der Auslandsmarktexpansion für Handelsunternehmen zu leisten und aufzuzeigen, inwieweit dabei individuelle Gegebenheiten eines neuen Marktes das Betriebstypenkonzept beeinflussen. Demzufolge besteht eine zu lösende Aufgabe auch in der Feststellung und systematischen Darstellung vertrieblicher Internationalisierungsstrategien, welche die Besonderheiten des Einzelhandels berücksichtigen und abhängig vom Ländermarkt unterschiedlich ausgeprägt sind.

Die Untersuchung, welche Planungsgrößen den Auslandsmarkterfolg eines Betriebstypen besonders stark beeinflussen, wird anhand eines Planungsprofils dargestellt und zwar am Beispiel des japanischen Einzelhandelsmarktes. Die daraus gewonnenen Aussagen werden in Verbindung mit einer Conjoint-Analyse zur Hypothesenprüfung eingesetzt. In der Systematik des Planungsprofils werden ausgewählte Handlungsempfehlungen für Markterschließung und –bearbeitung herausgearbeitet.

Durch das Planungsprofil und deren exemplarische Überprüfung (am japanischen Handelsmarkt) soll beispielhaft aufgezeigt werden, welche Herausforderungen sich bei der Anpassung eines im Heimatmarkt erfolgreichen Betriebstypenkonzeptes trotz weitgehender Standardisierung ergeben können.

Schließlich soll das Spannungsfeld zwischen der hohen Bedeutung erfolgreicher Auslandsmarkttätigkeit für Einzelhandelsunternehmen und der geringen wissenschaftlichen Aufarbeitung gelöst werden: Der Feststellung, dass eine erfolgreiche Vertriebsplanung im Einzelhandel aufgrund lokaler Besonderheiten für jeden neuen Zielmarkt individuell zu erfolgen hat, steht die in der Einzelhandelsforschung bislang zu wenig beachtete Behandlung von Teilstrategien zur Expansion auf einzelne Auslandsmärkte gegenüber.

Durch die Erarbeitung bestehender sowie bislang unberücksichtigter Planungsansätze vertriebsorientierter Einzelhandelsausweitung und deren Strukturierung in drei Entscheidungsfelder (Markteintritt, -erschließung und –bearbeitung), in davon abhängige Planungselemente (etwa Marktetablierungsform oder Dienstleistungsniveau) und in resultierende Entscheidungsoptionen (z. B. im Vergleich zum Heimatmarkt höheres, gleiches oder niedrigeres Dienstleistungsniveau) wird die internationale Betriebstypendiversifikation verdeutlicht. Damit wird für weitere Untersuchungen zur Auslandsmarktplanung im Einzelhandel auch eine breitere Diskussionsgrundlage geschaffen als bislang zum internationalen Einzelhandel vorhanden.

Die folgenden Kapitelabschnitte fassen abschließend wesentliche Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit hinsichtlich der gestellten Zielsetzung zusammen, zeigen

weitere Forschungsfelder des untersuchten Themenbereichs auf und vermitteln einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels im internationalen Wettbewerbsumfeld.

6.1 Abschliessende Zusammenfassung und Bewertung der Untersuchungsergebnisse

Die Auseinandersetzung mit dem Thema „*Internationalisierung der Vertriebsstrategien des Einzelhandels*“ verlangt in **Kapitel 1** zunächst nach einem Problemaufriss und einer daraus ableitbaren Zielsetzung: Das Hauptziel der Arbeit besteht darin, am Beispiel Japans zu belegen, dass die Charakteristika eines Zielmarktes ein Betriebstypenkonzept - obwohl weitgehend standardisiert und im Heimatmarkt etabliert – erfolgskritisch beeinflussen. Es soll exemplarisch untersucht werden, welche länderindividuellen Anpassungen der Vertriebsstrategie für eine Auslandsmarktexpansion im Einzelhandel notwendig sind. Zusätzlich wird herausgearbeitet, wie sich diese Anpassungen unter Zuhilfenahme einer Systematisierung und gesamthaften Darstellung von Internationalisierungsentscheidungen in einem Planungsprofil aufzeigen lassen.

Daran schließt sich die grundlegende Darstellung von Definition und Merkmalen des Untersuchungsgegenstandes an. Zu Beginn der Untersuchung werden die Begriffe „*Einzelhandel*“, „*Internationalisierung*“ und „*strategische Planung*“ inhaltlich geklärt und der Zusammenhang zu vertriebsorientierter Markterweiterung im Handel hergestellt. Der folgende Abschnitt fasst wesentliche Feststellungen kurz zusammen:

Als charakteristisches Merkmal für internationale Handelsunternehmen gilt, dass sie regelmäßig in den Austausch von Gütern und Dienstleistungen mit dem Ausland involviert sind und dieser wesentlich zum Umsatz beiträgt. Institutionelle Händler kennzeichnet außerdem, dass ihre Auslandsaktivitäten i. d. R. in Form von Direktinvestitionen erfolgen. Außerdem unterliegen sie auf Auslandsmärkten durch die Spezialisierungsnotwendigkeit eines standortgebundenen Handels einem höheren Anpassungsdruck an lokal unterschiedliche Nachfragepräferenzen und Marktstrukturen als Industrieunternehmen. Da Händler bislang nur als internationale oder regionale Systeme organisiert sind, kann nicht von globalen oder transnationalen Konzernen gesprochen werden, wie sie aus der Industrie bekannt sind.

Damit international bzw. regional ausgerichtete Unternehmen ihren Absatzmarkt erfolgreich auf das Ausland ausweiten können, besteht die Notwendigkeit zur strukturierten Planung ihrer Zielmarktaktivitäten. Einer „*Internationalisierungsstrategie*“ wird in dieser Arbeit verstanden

als eine Kombination verschiedener, langfristiger Entscheidungen, welche durch verbindliche Handlungsanweisungen zur Ausweitung der Wertschöpfungsaktivitäten auf Auslandsmärkten festgelegt werden.

Neben der Klärung wesentlicher Begriffe, wird ein Bezugsrahmen hergestellt, der die praktische Vorgehensweise bei der Planung und Umsetzung der Auslandsmarktexpansion im Handelsunternehmen berücksichtigt, ordnet und deren Defizite bei der Umsetzung der Strategieformulierung in verbindliche Handlungsanweisungen auf Betriebstypenebene beschreibt.

Zur Erarbeitung einer Expansionsplanung auf Betriebstypenebene wird im Rahmen des ersten Kapitels die Prozessstruktur der Strategieentwicklung erläutert. Die einzelnen Phasen der Auslandsmarktplanung, insbesondere die der Strategieformulierung, werden gekennzeichnet, bevor im nächsten Kapitel Grundlagen der Entscheidungsfindung (zur theoretischen Fundierung) und handelsspezifische Planungsfelder präsentiert werden.

Im **zweiten Kapitel** wird der Entscheidungsbedarf zur Absatzausweitung in neue Länder systematisiert und eine tragfähige Strukturierungshilfe zur Konzeption des Auslandsmarktmanagements im Einzelhandel entwickelt. Wesentliche Ergebnisse werden im folgenden analog den einzelnen Unterkapiteln zusammengefasst:

In **Kapitel 2.1** soll dem „*Formulierungsdefizit*“ bei der Auslandsmarktplanung im Handel mit der Ableitung eines Modells auf Grundlage der Entscheidungstheorie begegnet werden, welches als Strukturierungsansatz für den weiteren Fortgang der Untersuchung vorgestellt wird. Hierzu werden zunächst Wesen und Elemente der Entscheidungstheorie verdeutlicht: Bedeutend für die vorliegende Untersuchung ist die konzeptionelle Phase, welche auf das Generieren zuverlässiger Alternativen zur Lösung der Aufgabe auf Konzeptebene abzielt. Hierbei werden Beurteilungsmethoden festgelegt und Lösungsalternativen aufgestellt. Diese Alternativen gilt es zu bewerten und zusätzliche Auswirkungen abzuschätzen, um zu verbindlichen Handlungsanweisungen zu gelangen. Anhand dieses Ablaufes erfolgt die Erfassung von Teilstrategien, die Herausarbeitung von Optionen, deren Beurteilung und Auswahl (hier: am Beispiel Japan), die in der vorliegenden Untersuchung zur Festlegung einer Vertriebsstrategie führen.

Aufbauend auf die Grundlagen der Entscheidungstheorie wird ein Planungsprofil der Handelsinternationalisierung konzeptioniert: Durch Plausibilitätsüberlegungen und unter Rückgriff auf Erkenntnisse des Internationalen Marketing und Management werden Entscheidungsbedarfe und Entscheidungsfelder vertriebsorientierter Auslandsmarktbearbeitung des Einzelhandels abgeleitet: Es wird unterschieden zwischen Entscheidungen, die für mehrere

Länder simultan getroffen werden (länderübergreifend) und Entscheidungen, die individuell für jeweils ein Land festgelegt werden (länderspezifisch). Der länderübergreifende Entscheidungsbedarf wird in die drei Bereiche „Zielmarkt“, „Leistung“ und „Organisationsstruktur“ unterschieden. Länderindividuelle Entscheidungen werden in den drei inhaltlich voneinander abgrenzbaren Feldern „Markteintritt“, „Markterschließung“ und „Marktbearbeitung“ erfasst. Das Entscheidungsmodell zur Auslandsmarktplanung ist aus der Perspektive der Einzelmarktebene (gegenüber der simultanen Betrachtung mehrerer Märkte) aufgebaut. Durch die Systematisierung auf weiteren Zwischenstufen und die inhaltliche Erfassung bestehender oder bislang noch nicht beschriebener Teilstrategien von Einzelhandelsunternehmungen wird die Grundlage für ein Planungsprofil zur Auslandsmarktplanung im nächsten Kapitel vervollständigt.

In **Kapitel 2.2.1** wird zunächst retrospektiv herausgearbeitet, dass sich die allgemeine wirtschaftswissenschaftliche Auslandsmarktforschung differenziert und vielfältig entwickelt hat, jedoch im Einzelhandel relativ gering ausgeprägt ist. Eine Disziplin, die seit Mitte der 1970er-Jahre stetig an Bedeutung zunimmt, besteht in der Erforschung von „*Internationalisierungsansätzen*“. Dieser abgrenzbare Bereich offenbart nach näherer Untersuchung, dass sich hier verschiedene Forschungsrichtungen herausgebildet haben: Von „*Außenhandel & FDI*“ über „*Internationale Unternehmung*“ und „*Globalisierung*“ bis hin zu „*weltweiter Vernetzung*“.

Trotz des inzwischen breit gefächerten Wissenschaftsspektrums zum Thema weist der gegenwärtige Forschungsstand aus Sicht der Handelsbetriebslehre zahlreiche Defizite auf, und zwar dass:

- Planungsmodelle bislang vorwiegend in Analogie zur Produktion entwickelt wurden,
- kaum nach Sektoren oder Branchen differenziert wird, so dass sich zahlreiche Ansätze kaum in die Praxis übertragen lassen,
- das Verhalten von Unternehmen häufig vergangenheitsorientiert aufgearbeitet wird, ohne zukunftsorientierte Handlungsempfehlungen abzugeben,
- zahlreiche Ansätze statisch sind und keinen wiederverwendbaren Charakter aufweisen,
- die meisten Modelle das Expansionsstreben unabhängig von den Marktbedingungen einzelner Länderkonstellationen erklären.

Aus der Einsicht heraus, das bisherige Konzepte spezifische Eigenheiten expandierender Handelsunternehmen nur unzureichend berücksichtigen, wird eine Systematisierung und Zusammenstellung von Planungselementen vorgenommen. Durch deren Erfassung, unter besonderer Berücksichtigung der Lebensmittelbranche, wird nicht nur auf sektoren- und branchen-

spezifische Planung eingegangen, sondern es wird in Anlehnung an die in Kapitel 2.1 erarbeitete Konzeption eines Entscheidungsansatzes für Handelsunternehmer zusätzlich nach länderübergreifenden und länderspezifischen Entscheidungsbedarfen differenziert.

Durch die Untersuchungen in Kapitel 2.2.1 wird verdeutlicht, dass der Grundgedanke einer strategischen Unternehmensführung (Grundgedanke hier: Handlungsanweisungen pro Auslandsmarkt zur Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und umzusetzen) im Handel erst relativ spät und wenig ausführlich aufgegriffen wurde. Auch belegt der Abschnitt, dass das Thema „*Internationalisierung*“ in den jüngsten Veröffentlichungen zum Handelsmanagement generell nur rudimentär Berücksichtigung findet¹⁴⁵⁴ und für die Planung einer langfristig erfolgreichen Betriebstypenetablierung im Ausland nicht ausreicht. Es wird außerdem festgehalten, dass in einschlägiger Literatur über globales Marketing auf die Besonderheiten institutioneller Händler kaum eingegangen wird. Daraus ergibt sich das Problem einer bislang fehlenden Typologisierung von Internationalisierungsentscheidungen bei der Absatzmarktausweitung von Einzelhandelsunternehmen: Erstens findet in der Handelsliteratur eine Vermischung von länderübergreifenden und länderspezifischen Fragestellungen statt. Zweitens fehlt auf Einzelmarktebene (länderspezifisch) eine Anordnung der vielfältigen Planungsbausteine (z. B. Standortwahl, Marktwachstum, Formatfestlegung für einen Betriebstypen) nach Kriterien wie „*zeitliche Reihenfolge*“, oder „*Detaillierungsgrad*“. Beispielsweise gibt es keine Strukturebenen wie Markteintritt, -erschließung und -bearbeitung, denen die Standortwahl zugeordnet werden könnte.

Zur Auflösung dieses Forschungsdefizits erfolgt in **Kapitel 2.2.2** die systematische Erfassung und Typologisierung wesentlicher Planungsbausteine, aufbauend auf den zuvor (für simultan im Unterschied zu isoliert betrachteten Zielmärkten) strukturierten Entscheidungsbedarfen. Auf beiden Ebenen wird geklärt, welche besonderen Probleme sich durch handelsspezifische Besonderheiten im internationalen Handelsmarketing ergeben, um schließlich entsprechende Handlungsalternativen präsentieren zu können. Auf die Spezifika von Einzelhändlern eingehend, werden (durch die Erfassung von Teilstrategien und die Erarbeitung von zugehörigen Alternativen) pro Entscheidungsfeld Kernprobleme und Gestaltungsmöglichkeiten herausgearbeitet, wie etwa zur Festlegung des Handelsmarkenniveaus im Vergleich zum Heimatmarkt

¹⁴⁵⁴ Zum jüngsten Beitrag siehe Mattmüller; Tunder: Strategisches Handelsmarketing, S. 401-413. Zu vorausgehenden Arbeiten, die sich ebenfalls nur mit einigen Basisentscheidungen der Auslandsmarktplanung im Einzelhandel befassen, gehören z. B. Ferring: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, S. 22 ff.; Alexander: International Retailing, S. 277 ff.; Lingenfelder: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, S. 173 ff. und Anderer: Internationalisierung im Einzelhandel, S. 18 ff.

(höherer, niedrigerer oder gleicher relativer Anteil am Sortiment). Insbesondere bestehende Defizite hinsichtlich der Auslandsmarktplanung aus Einzelmarktperspektive sollen dadurch verdeutlicht werden, um zeigen zu können inwieweit Länderspezifika ein Betriebstypenkonzept beeinflussen.

Planungselemente der Einzelhandelsinternationalisierung werden durch bislang unberücksichtigte, noch nicht beschriebene neue Ansätze oder eigene Überlegungen diskutiert. Z. B. wurden bislang Aspekte noch nicht berücksichtigt wie die Formatfestschreibung (anhand von Sortiment, Größe und Standort) innerhalb eines Betriebstypen oder die Bestimmung des erforderlichen Profitabilitätszeitpunktes. Aufgrund eigener Überlegungen werden z. B. die Festsetzung des Handelsmarkenanteils in Abhängigkeit vom Akzeptanzniveau im Auslandsmarkt, die Wahl des Markteintrittszeitpunktes oder die Festlegung auf eine zu erreichende Filialnetzgröße diskutiert.

Auf Basis der handelsspezifischen Systematisierung von absatzgerichteter Internationalisierung und dem allgemeinen Entscheidungsmodell wird in **Kapitel 2.3** ein Planungsprofil für einen Zielmarkt abgeleitet. Es zeigt gesamthaft, welche Teilstrategien für die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf einen Einzelmarkt (im Unterschied zu mehreren Märkten gleichzeitig) zu untersuchen sind und welche für Markteintritt, Erschließung und Bearbeitung des Zielmarktes wesentlich sind.

Das Planungsprofil dient als Entscheidungshilfe, ob und wie durch länderindividuelle Anpassungen der Vertriebsplanung ein im Heimatmarkt bewährtes Betriebstypenkonzept im Auslandsmarkt eingesetzt werden kann.

Das so entworfene Planungsprofil für einen neuen Auslandsmarkt ist als offenes Konzept zu verstehen, in dem „*Teilstrategien*“ abhängig von Betriebstyp und Ländermarkt angepasst oder ausgetauscht werden können. Die Konzeption stellt ein Vehikel zur Hervorhebung wichtiger Planungsbausteine dar, die bei der Betriebstypenübertragung ins Ausland besonderer Beachtung bedürfen. Denn durch eine derartige Modellierung wird die Erfassung und Bewertung von für das jeweilige Land wesentlichen Planungselementen ermöglicht.

Neben der Verankerung von verbindlichen langfristigen Entscheidungen zeigt die gleichzeitige Darstellung verschiedener Handlungsanweisungen, ob bzw. in welcher Weise es sinnvoll ist, in den Auslandsmarkt einzutreten. In einem gesamthaften Abgleich können länderübergreifende Betriebstypendiversifikationen evaluiert und Analogieschlüsse mit Vertriebskonzepten des Wettbewerbs getroffen werden. Durch einen Soll-Ist Vergleich im Zeitablauf mit Parameterverdichtung wird auf veränderte Konsumentenpräferenzen, Markt- und Wettbe-

werbsbedingungen sowie die interne Betriebstypenentwicklung hingewiesen.

Zusammenfassend für Kapitel 2 lässt sich festhalten, dass durch die Erarbeitung einer bislang fehlenden Typologisierung von Internationalisierungsstrategien ein Beitrag zur Planung der Handelsinternationalisierung geleistet wird. Und zwar für die Absatzmarkterweiterung von Handelsunternehmen auf Einzelmarktebene.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit besteht neben der Systematisierung, Ergänzung und Zusammenstellung handelsrelevanter Expansionsentscheidungen darin, einen anwendungsorientierten Beitrag zur inhaltlichen Ausgestaltung der Auslandsmarktanpassung zu leisten. Um der anfangs geforderten Praxisorientierung zu entsprechen, wird im Verlauf der Kapitel 3 bis 5 mit Hilfe des entwickelten Ländermarktkonzept die Vertriebsplanung für einen Auslandsmarkt exemplarisch durchgeführt. Als Beispielmarkt wird Japan ausgewählt, weil dessen Handelsmarkt als noch relativ unerforscht gilt. Außerdem erscheint die Analyse des japanischen Marktes vor dem Hintergrund gegenwärtiger Expansionsbestrebungen der weltweit umsatzstärksten Handelskonzerne nach Japan ebenfalls aktuell.

Anhand von **Kapitel 3** wird die Kernaussage¹⁴⁵⁵ der ersten beiden theoretischen Kapitel durch einen praxisorientierten Teil verifiziert. Der japanische Markt wird hier als repräsentatives Beispiel für einen ausländischen Handelsplatz untersucht. Dadurch wird gezeigt, dass sich ein Zielmarkt sehr stark vom Heimatmarkt unterscheiden kann und es dann einer länderindividuellen Planung bedarf. Die Japananalyse dient gleichzeitig als Informationsgrundlage für eine Hypothesenprüfung bei der Entwicklung japanspezifischer Teilstrategien mittels des in Kapitel 2.3 präsentierten Entscheidungsmodells.

Durch **Kapitel 3.1** wird herausgearbeitet, wie sich japanische Konsumenten dank (1) demographischer, (2) soziokultureller und (3) psychographischer Merkmalsausprägungen charakterisieren lassen und welche wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Vergleich zu deutschen Verbrauchern bestehen, z. B.:

(1) Mittels demographischer Merkmale werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede japanischer Konsumenten im Vergleich zu deutschen Verbrauchern herausgearbeitet: Japan zeichnet sich im Unterschied zu Deutschland durch eine höhere Bevölkerungsdichte und einen stärkeren Urbanisierungsgrad aus. Gemeinsamkeiten bestehen durch eine ähnliche demographischen Entwicklung, die mit der zunehmenden Alterung der Gesellschaft einhergeht. Stärker

¹⁴⁵⁵ Es wird festgestellt, dass die Berücksichtigung von Länderspezifika zur Planung der Betriebstypenübertragung auf internationalen Absatzmärkten für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit notwendig ist. Siehe Kapitel 2.2.3.

als in Deutschland spielt in Japan die Frau als Zielgruppe des Konsumgüterhandels eine Rolle, vor allem angesichts ihrer größeren Verfügungshoheit über das gesamte Haushaltseinkommen, ihrer zeitlichen Flexibilität und ihrer Entscheidungsbefugnis in der Familie. Japanische Konsumenten verfügen außerdem über eine (relativ betrachtet) hohe Sparneigung und tätigen, in absoluten Zahlen gemessen, dennoch die höchsten Konsumausgaben weltweit.

(2) Im Hinblick auf soziokulturelle Merkmale lässt sich erkennen, dass besonders die Verhaltensmerkmale Harmoniebedürfnis, Statusbewusstsein, Konsensfindung und Ausnahmeschaffung bezeichnend für die japanische Gesellschaft sind. Zum Beispiel wird beleuchtet, wie sich Harmoniebedürfnis und Konsensfindung auf den Grad der Serviceleistungen im Handel auswirken und ausländische Unternehmen dadurch häufig zum Trading-up verpflichtet. Durch die Erläuterungen zum Statusbewusstsein wird dargestellt, dass japanische Unternehmen ihren Kunden häufig vorgeben, welche angebotene Handelsleistung ihrem Status entspricht und gemäß der gesellschaftlichen Stellung gekauft werden sollte. Letztlich wird über die Ausnahmeschaffung auch auf die Relevanz indirekter Machtverhältnisse verwiesen, welche sich in der Handelsstruktur (Netzwerke und inoffizielle Unternehmensverbünde) wiederfinden. Als herausfordernd für die Berücksichtigung soziokultureller Merkmale bei der Formulierung einer japanbezogenen Ländermarktstrategie erweist sich, dass diese nur schwer messbar sind und daher eine Herausarbeitung handelsrelevanter Merkmale durch eine Detailbetrachtung erfordern.

(3) Die Untersuchung ausgewählter psychographischer Merkmale hebt weitere Besonderheiten japanischer Konsumenten hervor: Konsumentenentscheidungen werden zunehmend anhand von Preisbeurteilungen getroffen und verdrängen die kaufentscheidenden Kriterien Service und Qualität, welche bisher im Vordergrund standen. Warenqualität spielt trotz der zunehmenden Preissensibilisierung aber weiterhin eine übergeordnete Rolle, was sich auch anhand der Signifikanz von hochwertigen und ausgefeilten Verpackungen zeigt. Qualität bezüglich Dienstleistungen des Handels zeigt sich in Japan auch anhand eines stark ausgeprägten Servicebewusstseins auf hohem Niveau, im Unterschied zu Deutschland. In Verbindung mit steigender Preissensibilität ist ebenfalls die steigende Zahl von Handelsmarken zu nennen, wenn auch auf niedrigem Ausgangsniveau. Japaner sind (noch) von einem ausgeprägten Herstellermarkenbewusstsein geprägt.

Weitere Kontraste zwischen deutschen und japanischen Konsumenten zeigen sich auch bei den Kriterien Freizeitverhalten und Mobilität sowie Nationalbewusstsein und Internationalität. Beispielsweise wird ersichtlich, dass eine deutliche Trennung von Erlebniseinkauf als Frei-

zeitbeschäftigung und einem möglichst bequemen und transaktionskostenarmen Versorgungseinkauf erfolgt. Diese Aufteilung scheint bei Japanern wesentlich stärker ausgeprägt als bei deutschen Konsumenten.

Charakteristika und Entwicklungspfade der Konsumenten werden herangezogen, um den Anpassungsdruck an japanische Nachfragerpräferenzen zu verdeutlichen, der ausländische Händler bei der Betriebstypenexpansion trifft.

Während der erste Teil von Kapitel 3 auf die Charakteristika der Nachfrager im japanischen Markt eingeht, stellt der zweite Teil (**Kapitel 3.2**) dessen Angebotsseite heraus. Struktur und Entwicklungsstand des japanischen Handelssystems werden erörtert. Außerdem wird gezeigt, welche Betriebsformen und -typen sich im nationalen Wettbewerb behaupten. Denn sowohl auf vertikaler Ebene der Betriebsformen als auch auf horizontaler Ebene der Betriebstypen des Einzelhandels hat seit dem Ende der Bubble Economy vor rund vierzehn Jahren eine strategische Neuausrichtung des japanischen Handelsmarktes zu erhebliche Veränderungen geführt. Dieser Wandel drückt sich besonders in (1) der wachsenden Einflussnahme der Universalhandelshäuser (Sogo Shosha) im Einzelhandel, (2) der Machtverschiebung innerhalb der Wertschöpfungskette zu Gunsten des Einzelhandels, (3) steigender Einzelhandelskonzentration und damit einhergehender (4) Ausweitung regionaler Filialnetze des Lebensmitteleinzelhandels aus.

(1) Durch die Untersuchung wird die wachsende Einflussnahme von Generalhandelshäusern (Sogo Shosha) auf den Einzelhandel identifiziert. Diese Universalhändler im Netzwerk der Kereitsu verfügen in Japan durch persönliche Beziehungen und Unternehmensverflechtungen immer noch über große Marktmacht. Durch die Ausweitung ihres Einflussbereichs und durch Unternehmenszukäufe festigen sie zunehmend ihre Position im Handel mit den Endkunden. Daraus wird geschlossen, dass Generalhandelshäuser bei der Anpassung von Vertriebskonzepten internationaler Händler an den japanischen Markt nicht nur als potenzielle Partner, sondern auch als zukünftige Wettbewerber angesehen werden müssen.

(2) Im Hinblick auf die Betriebsformen des japanischen Distributionssystems wird auf die Umkehrung der Machtverhältnisse zwischen Herstellern und Händlern hingewiesen. Der deutlichste Wandel in der japanischen Handelsstruktur besteht in der Vertikalisierung der Distribution, da Einzelhändler verstärkt die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette übernehmen - zu Lasten von Herstellern und Großhändlern.

(3) Weitere Veränderungen im Einzelhandelssektor werden durch die zunehmende Konsolidierung bei einigen Vertriebskonzepten, zum Beispiel bei SB-Warenhäusern, Lebensmittel-

Supermärkten oder Convenience Stores, herausgestellt. Diese Konzentrationsbewegungen im japanischen Einzelhandel werden durch Unternehmensinsolvenzen seit Ende der 1990er Jahre verursacht. Zusätzlich wird die Konzentration im Einzelhandel durch Akquisitionsbestrebungen nationaler Händler hervorgerufen, die sich u. a. durch zunehmenden internationalen Wettbewerb bedroht sehen.

(4) Darüber hinaus wird in diesem Kapitel aufgedeckt, dass die Marktmacht zahlreicher stationärer Handelsunternehmen innerhalb Japans geographisch nicht stark ausgeprägt ist. Während Unternehmen mit Warenhäusern und Versandhändlern in ganz Japan Güter und Dienstleistungen anbieten, sind zum Beispiel Händler mit Kaufhäusern, Lebensmittelsupermärkten oder Discountern nur lokal oder regional präsent. Ein eindeutiger Trend zu nationaler Präsenz japanischer Anbieter (auf niedrigem Ausgangsniveau) wird auch durch die steigende Unternehmenskonzentration im Einzelhandel gefördert.

Weiterhin wird auf der Basis vorausgehender Feststellungen prognostiziert, dass Modernisierungs- und Restrukturierungsprozesse (z. B. Konzeptoptimierung bei der Warenpräsentation), die in den letzten Jahren von traditionellen Handelsunternehmen bereits begonnen wurden, den Wettbewerb im japanischen Einzelhandel in Zukunft noch weiter verstärken werden.

Wegen des dynamischen Wettbewerbs im japanischen Handelsmarkt ist davon auszugehen, dass insbesondere Universalhandelshäuser und die größten Einzelhandelskonzerne ihre Marktstellung während dieser Umstrukturierungsphase ausbauen werden. Gleichzeitig wird aber auch darauf hingewiesen, dass internationale Händler die Konsolidierungsphase des japanischen Einzelhandels für sich nutzen und dadurch maßgeblich in den japanischen Wettbewerb eingreifen werden.

Auf Basis der japanbezogenen Ergebnisse aus Kapitel 3 wird in **Kapitel 4** aufgezeigt, wie und in welchen Stadien ausländische Handelsdirektinvestitionen in Japan im Laufe der Zeit stattgefunden haben. Dazu werden wesentliche Markteintrittsphasen ausländischer Handelsunternehmen in Japan erarbeitet. Das Phasenschema belegt, dass ausländische Marktteilnehmer dort erst in den letzten zehn Jahren verstärkt investiert haben und sich das Distributionssystem durch die erhöhte Wettbewerbsintensität zurzeit in einer Modernisierungsphase befindet.

Es werden vier Stufen ausländischer Handelsinvestition in Japan identifiziert: die Konzeptimportphase, die Marken- und Convenience-Phase, die kreative Destruktionsphase und die Markteintrittsphase großflächiger Lebensmittelhandelskonzepte. Durch Aufteilung in Entwicklungsstufen wird verdeutlicht, dass einige branchenspezifische Geschäftskonzepte im japanischen Einzelhandelsmarkt besonders stark vom internationalen Wettbewerb betroffen

sind: Seit dem Jahr 2000 bildet die Lebensmittelbranche den Schwerpunkt ausländischer Markteintritte.

Durch die Herausarbeitung der derzeitigen hohen Investitionstätigkeit ausländischer Lebensmittelkonzerne in Japan wird die gewählte Fokussierung auf die Lebensmittelbranche untermauert. Hierdurch wird nicht nur der sektorenspezifischen Analyse - durch den Handelsschwerpunkt der Arbeit -, sondern auch einer branchenorientierten Spezialisierungsanforderung an Internationalisierungsstrategien Rechnung getragen. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Ergebnisse deshalb insbesondere für lebensmittelnähe Betriebstypen (Food & Near-Food) erarbeitet.

In **Kapitel 5** werden die Feststellungen zur Auslandsmarktplanung im Einzelhandel (aus den ersten beiden Kapiteln) mit Analyseergebnissen über den japanischen Markt (aus dem dritten und vierten Kapitel) zusammengeführt. Dazu erfolgt in Kapitel 5.1 zunächst eine Reduktion auf wenige aussagekräftige Teilstrategien, unter Zuhilfenahme des handelsspezifischen Entscheidungsmodells.

In Ergänzung zur Situationsanalyse des japanischen Handelsmarktes wird in Kapitel 5.2 dann ein weiteres Ziel der Arbeit erfüllt, indem Handlungsanweisungen (exemplarisch für die notwendige Anpassung der Planung einer Betriebstypenexpansion nach Japan) durch eine empirische Untersuchung herausgearbeitet werden. Die empirische Untersuchung zeigt die Unterschiede auf und stellt Möglichkeiten dar, wie systematisch vorgegangen werden kann. Exemplarisch wird herausgearbeitet, wie ein expandierendes Handelsunternehmen seine im Heimatmarkt bestehende Betriebstypenplanung an einen Auslandsmarkt anpassen muss.

Dadurch wird die Arbeitshypothese bestätigt, dass länderindividuelle Anpassungsnotwendigkeiten im Einzelhandel bestehen, die mitunter sogar neue Betriebstypenkonzepte bedingen oder auch eine Expansion für bestimmte Betriebstypen nicht möglich erscheinen lassen. Zur Identifikation von Handlungsempfehlungen für die Internationalisierung von großflächigen Betriebstypen der Lebensmittelbranche werden vergleichende Analysen in Japan und Deutschland durchgeführt:

Durch die Full-Profile-Conjoint-Analyse mit reduziertem Design als quantitativem Verfahren der Präferenzforschung und der explorativen Analyse als qualitativer Methode zur effizienten Unterstützung der Strategiefindung werden zwei Ansätze zur Gewinnung von Handlungsempfehlungen vorgestellt.

Mit Hilfe des Conjoint-Analyseverfahrens werden Studenten in Japan und Deutschland über

ihre Nutzenpräferenzen im Lebensmitteleinzelhandel befragt. Dazu werden als Ergebnisse der Vorstudien zu Geschäftskonzepten vier für den japanischen Markt relevante Merkmale und deren Ausprägungen zusammengestellt. Diese Einkaufsstättenprofile werden Studenten in Japan und in Deutschland zur Bewertung vorgelegt, um daraus relative Wichtigkeiten und Präferenzen von Einkaufsstättenmerkmalen (z. B. zeitliche Erreichbarkeit) und Attributen (z. B. unter 15 Minuten) zu berechnen. Die Ergebnisse werden interpretiert und auf die Teilstrategien zu „*Handelsmarken*“ und „*Standortentscheidungen*“ übertragen. Anhand dessen werden Handlungsempfehlungen für den Einsatz großflächiger Lebensmittelgeschäfte im japanischen Markt abgeleitet und im Ländermarktstrategiemodell abgebildet.

Als Ergebnis der Untersuchung wird aus Sicht deutscher Händler empfohlen, den Anteil an Handelsmarken im Sortiment für Japan zu reduzieren und Standorte wegen der hohen Bedeutung von zeitlicher Erreichbarkeit für japanische Konsumenten im Vergleich zu Deutschland möglichst urban zu wählen.

Außerdem wird durch Untersuchungsergebnisse der Vorstudien und eine zusätzliche explorative Analyse das Dienstleistungsniveau in Japan mit dem in Deutschland verglichen. Durch die Gegenüberstellung von zahlreichen Dienstleistungskomponenten aus deutscher und japanischer Sicht werden Rückschlüsse auf das für Japan zweckmäßige Dienstleistungsniveau gezogen. Die Ergebnisse werden zu einer Handlungsempfehlung verdichtet, die eine Erhöhung des Dienstleistungsniveaus für die Anpassung lebensmittelnaher, großflächiger Vertriebskonzepte aus Deutschland an den japanischen Markt vorsieht.

Durch die Einbindung verschiedener quantitativer und qualitativer Analysetechniken in einen größeren Bezugsrahmen wird die Qualität und die Aussagekraft der Handlungsempfehlungen erhöht.

Die hier erfolgte Identifikation der Erfordernisse des japanischen Marktes mittels des Entscheidungsmodells soll ausländische Händler für eine detaillierte Planung und den damit verbundenen steigenden Anforderungen an die Betriebstypenplanung auf Landesebene sensibilisieren. Zusätzlich werden dadurch einige vertriebstypische Besonderheiten des japanischen Handelsmarktes verdeutlicht.

Letztlich beweist das Untersuchungsergebnis, dass Besonderheiten des Zielmarktes (wie unterschiedliche Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsstrukturen oder Umfeldfaktoren) die Betriebs-

typenkonzeption wesentlich beeinflussen¹⁴⁵⁶ und deren Missachtung zum Marktaustritt führen kann.¹⁴⁵⁷

Während Kapitel 5.2 die Anpassungsnotwendigkeit von Planungselementen der Auslandsmarktbearbeitung im Einzelhandel durch eine empirische Untersuchung beweist, liegt der Schwerpunkt von Kapitel 5.3 auf der Formulierung eines leistungsfähigen Bewertungsprozesses zur Kontrolle der zieladäquaten Handlungsanweisungen und deren Umsetzung. Durch die Verzahnung von langfristiger Planung und Kontrolle wird die Auslandsmarktplanung als iterativer, sich selbst steuernder Regelkreis präsentiert. Denn durch die Implementierung geeigneter Controlling-Instrumente und Management-Techniken kann das Problem der Umsetzung von Planungsvorgaben reduziert oder z. T. sogar aufgehoben werden.

Im Kapitel 5.3.1 wird darauf eingegangen, welche Planungs- und Steuerungs-Systeme zur verbesserten Umsetzung, Messung und Überprüfung von Handlungsanweisungen in Unternehmen im allgemeinen existieren und für Handelsunternehmen geeignet sind, um eine zielmarktbezogene Erschließung und deren Erfolg zu gewährleisten. Dabei steht die Balanced Scorecard, als der bekannteste und im Einzelhandel am weitesten verbreitete Performance Management-Ansatz im Vordergrund der Erläuterungen.

Hinsichtlich eines leistungsfähigen Bewertungsansatzes der Auslandsmarktplanung wird herausgearbeitet, wie bestehende Balanced Scorecard Konzepte des Handels auf Auslandsmärkte übertragen werden können. Am Beispiel des „Kompass“-Ansatzes von Real wird dabei herausgestellt, dass eine individuelle Anpassung der Balanced Scorecard für jedes neue Land zweckmäßig erscheint.

Die Frage, wie welche Internationalisierungsstrategien mit der Balanced Scorecard bewertet werden können, wird anhand der Entscheidungsfelder „Markteintritt“, „Markterschließung“ und „Marktbearbeitung“ im einzelnen beantwortet. Dabei wird darauf hingewiesen, dass eine Beurteilung der Vorgehensweise im Auslandsmarkt mittels der Balanced Scorecard erst nach

¹⁴⁵⁶ Vergleiche hierzu die Zielsetzung in Kapitel 1.2.

¹⁴⁵⁷ Ein Beispiel für die mangelnde Berücksichtigung von Auslandsmarktanforderungen wird in einem eigenen Aufsatz (der parallel zum Forschungsprojekt entstanden ist und deren Kernaussagen - wie sich jetzt zeigt - den Rückzug von Carrefour aus dem japanischen Markt erklären helfen) beschrieben: Beim Absatz von standardisierten Handelsmarken aus Europa werden diese auf dem japanischen Markt aufgrund unzureichender Kennzeichnung in Landessprache nicht vom Kunden als solche erkannt und wahrgenommen werden. Außerdem eignen sich nicht alle Waren automatisch als Handelsmarken im Ausland. Dieser Fall zeigt, dass eine Auslandsmarktstrategie häufig aus globaler Sichtweise getroffen wird und die Einbeziehung lokaler Kundenanforderungen bei der Implementierung nicht stattgefunden hat. Vgl. Barth; Schmekel: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, S. 95.

der Auswahl und im Anschluss an die Umsetzung der Vertriebsstrategie erfolgen kann. Denn die Balanced-Scorecard dient als Performance Measurement-Ansatz der nachträglichen Beurteilung gewählter Ziele, Planungselemente und Maßnahmen und zeigt die Konsequenzen der aktuellen Vorgaben für die Erreichung der Marktbearbeitungsziele auf. D. h. das Instrument Balanced Scorecard kann die primäre Formulierung eines Planungsprofils für einen Betriebstypen auf einem neuen Auslandsmarkt¹⁴⁵⁸ nicht ersetzen.

Auf die Frage eingehend, wie ein leistungsfähiger Bewertungsprozess aussehen muss, damit er valide Informationen für die Verifizierung und evtl. Adaption der Internationalisierungsstrategien liefert, wird ein stufenweises Vorgehen vorgeschlagen. Demnach sind jeweils Balanced Scorecards auf Unternehmens-, Betriebstypen- und Filialebene zu entwickeln und zwar pro Entscheidungsfeld (Markteintritt, -erschließung, -bearbeitung), die zur Bewertung landestypische Nachfragepräferenzen und Handelsstrukturen einbeziehen.

Im Anschluss an die Verbindung von strategischer Einzelhandelsplanung und -kontrolle wird in Kapitel 5.4 noch einmal die Bedeutung der Entscheidungsfestlegung hervorgehoben: Erstens wird festgestellt, dass bei unzureichender Berücksichtigung von Ländercharakteristika in der Phase der Entscheidungsfindung, der Erfolg der Betriebstypeninternationalisierung insgesamt gefährdet wird, da eine fundierte Entscheidung das zentrale Element der Auslandsmarktplanung darstellt. Zweitens wird die Erfassung von Länderspezifika in einem Entscheidungsprofil als zweckmäßig identifiziert, weil dadurch die Abbildung von Besonderheiten und Unterschieden zwischen Heimat- und Zielmarkt ermöglicht wird. Drittens lässt eine derartige Darstellung von Strategiekombinationen die Spezifikation von Anpassungsalternativen für einen Zielmarkt eines weitgehend standardisierten, im Inland erfolgreichen Betriebstypen zu. Viertens können sich als Ergebnis eines vertriebsorientierten Planungsprofils, z. B. wegen stark abweichender Merkmale des Zielmarktes, auch Hinweise auf eine mögliche Neukonzeption auslandsmarktfähiger Betriebstypenkonzepte ergeben.

In **Kapitel 6** werden zusammenfassend die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit bewertet, sich daraus ergebende potentielle Forschungsbereiche aufgezeigt und ein Ausblick gegeben, auf die zukünftige Entwicklung vertriebsorientierter Einzelhandelsinternationalisierung.

Abschließend ist anzumerken, dass die kombinierte Entscheidungsfindung für einzelne Auslandsmärkte nur einen ersten erfolgskritischen Schritt des langfristig orientierten internationa-

¹⁴⁵⁸ Zur Entwicklung des Auslandsmarktentscheidungsprofils siehe Kapitel 2.3, zur exemplarischen Überprüfung Kapitel 5.2.

len Handelsmanagements darstellt, der durch konsequente Einbettung in den iterativen Regelkreis der Auslandsmarktplanung (d. h. Verzahnung mit operativer Durchführung, Performance Management und Feed-Forward in Richtung Zielanpassung) fortgesetzt werden muss. Denn im (Lebensmittel-) Einzelhandel ist es erfolgskritisch, eine absatzgerichtete Auslandsmarktinvestition langfristig auf die jeweiligen Zielmarktcharakteristika abgestimmt zu planen und regelmäßig zu überprüfen, um Wettbewerbsvorteile multinational erfolgreich einsetzen zu können.

Die vorliegende Arbeit versteht sich insofern nicht als isoliertes Forschungsprojekt, sondern als ein Baustein zur Erforschung absatzgerichteter Internationalisierungsstrategien im Handel, die es durch zukünftige Arbeiten weiter zu untersuchen und zu bearbeiten gilt. Inwiefern auf der vorliegenden Arbeit aufgebaut werden kann und welche Forschungsfelder zukünftig an Bedeutung gewinnen werden, wird in den beiden folgenden Unterkapiteln bewertet.

6.2 Forschungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis

Vor dem Hintergrund der wenig bearbeiteten Komplexität der Auslandsmarktplanung im Handel, haben sich auf Basis der gewonnenen Aussagen und Ergebnisse zum Verständnis und zur Weiterentwicklung der Internationalisierung von Vertriebsstrategien während der Untersuchung zahlreiche neue Forschungsfragen ergeben, die es durch zukünftige Arbeiten zu schließen gilt.

Während beispielsweise Methoden der Marktanalyse zur effizienten Informationsversorgung im Handel bereits ausführlich beschrieben und diskutiert wurden,¹⁴⁵⁹ ist eine tiefergehende Durchdringung des Entscheidungsprozesses zur Etablierung von Betriebstypen im Ausland bislang kaum erfolgt.¹⁴⁶⁰ Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit stellen insofern nur einen ersten Schritt in Richtung einer umfassenden Konzeption zur Internationalisierung der Vertriebsplanung dar.

Neben der Fähigkeit betriebstypenrelevante Besonderheiten des Zielmarktes zu identifizieren muss sich ein multinational ausgerichtetes Handelsunternehmen auch daran messen lassen, ob eine länderindividuelle Anpassung der Vertriebsstrategie stattfindet und ob deren Vorgaben

¹⁴⁵⁹ Siehe zu Analyseverfahren im Handelsmarketing z. B. Hartmann: Strategische Marketingplanung im Einzelhandel - Kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente und zu Methoden der Standortplanung im Ausland Schwesig: Strategische Marketinganalyse in internationalen Handelsunternehmungen.

¹⁴⁶⁰ „*The internationalization process in retailing [...] is still not clearly understood.*“ Dawson: Internationalization of retailing operations, S. 278 Auch im internationalen Marketing generell wird dies kritisiert: „*The formulation process for specific international marketing strategies has not been extensively studied.*“ Lim; Sharkey; Kim: Determinants of International Marketing Strategy, S. 104.

umgesetzt werden, um die Lücke zwischen Analyse- und Implementierungsphase zu schließen.¹⁴⁶¹ Eine konzeptionelle oder inhaltliche Weiterentwicklung des Auslandsmarktplanungsprofils würde den Gedanken der Systematisierung von Internationalisierungsentscheidungen weitertragen:

Außer der exemplarisch durchgeführten Untersuchung, wie Dienstleistungsniveau, der Handelsmarkenanteil und ein Standort festgelegt werden, sind auch weitere Analysen zweckmäßig, um Unterschiede und Besonderheiten zwischen Ziel- und Heimatmarkt herauszuarbeiten: Z. B. kann der Zusammenhang zwischen der Wahl der Marktetablierungsform und dem Markterfolg untersucht werden, etwa analog zur Frage: *„Sind alle Einzelhändler, die durch ein Joint Venture in den Markt eingetreten sind, erfolgreicher als solche, die ohne Partner mit einer Neugründung ihre Geschäftstätigkeit aufnehmen?“*

In diesem Zusammenhang sind signifikante Interdependenzen zwischen Teilstrategien zu identifizieren, z. B. kann es sein, dass bei der Festlegung auf ein Lokalsortiment der Erfolg von einem starken Partner im Ausland (etwa über JV, Strategische Allianz oder Minoritätsbeteiligungen) abhängt.

Zusätzlich können über den Vergleich der Sortimentsanforderungen zwischen eigenem Betriebstypen, Wettbewerber und gegebenenfalls anderen eigenen Vertriebssschienen allgemeingültige Aussagen abgeleitet werden, z. B. durch die Beantwortung der Frage: *„Wie hoch muss der relative Anteil des Regionalsortiments innerhalb eines Landes sein, um von den Kunden akzeptiert zu werden?“* Auch eine grundlegende quantitative Analyse der Sortimentszusammensetzung im Heimatmarkt durch die prozentuale Aufschlüsselung globaler (z. B. 50 %), regionaler (z. B. 30 %), nationaler (z. B. 20 %) und lokaler (z. B. 10 %) Sortimentsanteile würde eine Basis für die quantitative Ermittlung von Anpassungsnotwendigkeiten an den Auslandsmarkt bieten. Im vorliegenden Planungsprofil können Abweichungen zwischen Basis- und Vergleichsmarkt bislang nur qualitativ erfolgen oder erst im nachhinein durch Balanced Scorecards quantifiziert und bewertet werden. Dazu wäre es zweckmäßig, nicht nur ein spezielles Land und einen Betriebstypen auszuwählen, sondern eine Vertriebsstrategie am Beispiel eines Einzelhandelskonzerns zu erarbeiten.

Des weiteren kann eine Anpassung des Planungskonstrukts durch Ein- oder Ausgliederung von Teilstrategien erfolgen. Beispielsweise wäre es denkbar, lediglich die „Marktbearbei-

¹⁴⁶¹ Siehe hierzu die Diskussion über das Defizit strategischer Umsetzung bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien im Handel in Kapitel 1.2.3.2.3.

tung“ in einem Modell abzubilden, dafür aber weitere Module (z. B. distributionspolitische Entscheidungen) aufzunehmen, die im derzeitigen Ansatz aus Gründen der Komplexitätsreduktion nicht berücksichtigt werden.

Erkenntnisreich wäre auch, Handlungsoptionen für das eigene Unternehmen denen der Wettbewerber gegenüberzustellen. Oder die Entscheidungen für die Anpassung eines Betriebstypen an den Zielmarkt im Zeitablauf zu überprüfen, um daraus Aussagen über die Umsetzung von Planungsvorgaben zu erhalten bzw. auf der Grundlage veränderter Umfeldbedingungen gegebenenfalls einen Strategiewechsel anzuregen.

Zweckmäßig erscheint auch eine Untersuchung der erzeugten „Rückkopplungen“, wobei Erfahrungen aus dem Auslandsmarkt auf den Betriebstypen im Binnenmarkt übertragen werden, nicht etwa umgekehrt. Zum Beispiel wird für den deutschen Lebensmittelbereich das Wissen um schonenderen Umgang mit und attraktivere Präsentation von Frischeerzeugnissen als wesentliche Rückkopplung aus dem französischen Markt bewertet.¹⁴⁶² Weitere Aussagen zum Einfluss externer Marktbearbeitung auf die Einzelhandelsaktivitäten im Binnenmarkt zu treffen, wäre für die Beurteilung von Betriebstypenkonvergenz auf globalem Niveau nützlich. Mit der Betriebstypenkonvergenz ist die Frage verbunden, ob die Grenzen zwischen Betriebstypen verschwimmen, ob einige Betriebstypen (wie Convenience Store und kleiner Supermarkt) zukünftig austauschbar werden und ob sich Betriebstypenkonzepte durch stärkeren Wissenstransfer international angleichen.

Wie die Skizzierung potentieller Themenfelder zeigt, bietet die Erforschung der Internationalisierung von Vertriebsstrategien im Handel noch zahlreiche weitergehende Fragestellungen, die es durch zukünftige Arbeiten zu beantworten gilt.

6.3 Ausblick

Bereits zu Anfang von Kapitel 1 wurde festgestellt, dass sich bei der vertriebsorientierten Internationalisierung im Handel des 21. Jahrhunderts sowohl das Tempo bei der Multiplikation von Betriebstypen als auch das Ausmaß und die Reichweite der Bearbeitung von Auslandsmärkten in den letzten zehn Jahren beträchtlich gesteigert haben. Aus Interviews mit Handelsexperten wurde deutlich, dass für die nächsten zehn Jahre eine weitere Beschleunigung und Ausdehnung der Auslandsexpansion erwartet wird:

¹⁴⁶² „It is worth commenting that internationalization is not a one-way street. For example, Metro Cash & Carry, France has extensive know-how in fresh food. This helped us to improve our fresh food offering at Metro Cash & Carry, Germany.“ Bell: Metro in China or a Chinese Metro?, S. 219.

Das Streben nach weltweiter Präsenz und globaler Größe von Einzelhandelsunternehmen wird zukünftig zu erhöhter Unternehmenskonzentration führen. Langfristig werden die Marktanteile der Marktführer zu Lasten der übrigen Wettbewerber ansteigen. Bei anhaltender Konzentrationsdynamik wird vorausgesagt, dass sich der Marktanteil der TOP 5 Lebensmittelhändler weltweit auf ca. 17 % (derzeit ca. 8 %) verdoppeln wird.¹⁴⁶³

Maßgeblich zum Auslandsmarktwachstum führender Konsumgüterhändler beitragen werden vor allem die Betriebstypen SB-Warenhaus, Discounter und Convenience-Store, aber auch Abholgroßhandelskonzepte.¹⁴⁶⁴ Der Grund für den Erfolg dieser Betriebstypen ist vor allem in der klaren Fokussierung auf lokale Kundenpräferenzen bei möglichst einheitlicher Kundenansprache zu sehen. Vor allem Unternehmen mit Polysystempolitik, die mehrere der genannten Vertriebskonzepte einsetzen, werden langfristig die höchsten Wachstumspotenziale aufweisen. Insbesondere Handelskonzerne wie Metro Group oder Wal-Mart werden den Anteil ihres Auslandsumsatzes weiter steigern und profitables Wachstums durch die Expansion in neue Märkte forcieren.

Gemessen an den durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben für Lebensmittel oder dem Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels pro Land wird derzeit asiatischen Länder wie Japan, China und Indien die höchste Marktattraktivität beigemessen.¹⁴⁶⁵ In den nächsten zehn Jahren ist davon auszugehen, dass der Expansionszyklus nach Asien sich wegen erster Sättigungstendenzen abschwächt und Händler bereits jetzt neue Wachstumsmärkte prüfen. Länder mit hohen Marktwachstumsraten und stark steigenden Pro-Kopf-Ausgaben werden ausschlaggebend für die zukünftige Marktattraktivität sein. Anzunehmen ist beispielsweise, dass die baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen durch die EU-Osterweiterung und die enge Anbindung an skandinavische Nachbarländer ihren Wohlstand signifikant steigern werden und zusätzliche Wachstumspotenziale bieten.

Neben der Priorisierung von Märkten nach geographischer Ausdehnung wird sich die Definition des relevanten Marktes verändern. Die Top 5 Einzelhändler werden in zehn Jahren zwar voraussichtlich fast weltweit präsent sein, aber ihre Betriebstypen gleichzeitig weiterhin an

¹⁴⁶³ KPMG; EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, S. 35.

¹⁴⁶⁴ In den letzten Jahren haben sich diese Betriebstypen bereits als leicht multiplizierbar erwiesen. Es ist davon auszugehen, dass sie aufgrund noch weitgehend ungenutzter Absatzpotentiale global weiter eingesetzt werden. Zur Übersicht international eingesetzter Betriebstypen der Top 30 Lebensmittelhändler siehe KPMG; EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, S. 32.

¹⁴⁶⁵ Vgl. Howard; Dragun: Retail Internationalisation, S. 3 und ATKearney (Hrsg.): Emerging market priorities for food retailers, S. 5 und 17.

kulturell unterschiedlich ausgeprägte Kundenpräferenzen adaptieren müssen. Um im Handelsgeschäft international wettbewerbsfähig zu bleiben, wird neben Themen wie Retail Branding, Discounting, Optimierung von Prozessketten und dem Einsatz neuer Technologien insbesondere die Individualisierung des Geschäftsstättenprofils bzw. die feinere Kundensegmentierung durch Mikromarketing auf Filialebene an Bedeutung gewinnen.¹⁴⁶⁶

Vor diesem Hintergrund wird sich auch die derzeit geringe Ausprägung länderindividueller Auslandsmarktplanung in Einzelhandelsunternehmen wandeln müssen, da kulturelle Einflüsse und strukturelle Marktbedingungen eines einzelnen Zielmarktes durch die bestehenden Planungsinstrumente derzeit (noch) nicht in ausreichendem Maße aufgenommen, verdichtet und funktionsübergreifend zur Verfügung gestellt werden können. Im Vordergrund stehen derzeit quantitative Kennzahlensysteme zum Umsatz, Rohertrag, etc. basierend auf operativen und meist vergangenheitsorientierten Daten. Da derartige Planungs- bzw. Controllingsysteme die in die Zukunft weisende langfristige Auslandsmarktbearbeitung nur unzureichend unterstützen, wird zukünftig eine Integration qualitativer Methoden der Information und Absicherung von Internationalisierungsentscheidungen erwartet.¹⁴⁶⁷

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Handelsunternehmen durch ihr Streben nach weltweiter Absatzmarktpresenz und globaler Größe tiefgründigen strukturellen Veränderungsprozessen ausgesetzt sein werden. Zusätzlich führen Themen wie Retail Branding, Prozesskettenoptimierung und der Einsatz neuer Technologien (wie RFID) zu Innovationsschüben und einer Weiterentwicklung des Einzelhandels.

Vor allem die Feststellung, dass lokal unterschiedliche Nachfragepräferenzen und Handelsstrukturen eine länderindividuelle Auslandsmarktplanung von im Heimatmarkt erfolgreichen und weitgehend standardisierten Betriebstypenkonzepten wesentlich beeinflussen, hat zur Konsequenz, dass in Zukunft nur solche Einzelhandelsunternehmen sich im globalen Wettbewerb langfristig durchsetzen, die es schaffen ihre im Heimatmarkt erfolgreichen Vertriebsstrategien auf Auslandsmärkte anzupassen, d. h. zu internationalisieren.

Denn wie jüngst der Austritt von Carrefour - als dem zweitgrößten Einzelhändler weltweit - aus dem japanischen Einzelhandelsmarkt nach vier Jahren zeigt, stellt sich die absatzgerichtete Auslandsmarktplanung als komplexes und herausforderndes Entscheidungsproblem dar.

¹⁴⁶⁶ Zur Veränderung des Einzelhandels bis zum Jahre 2012 siehe Dawson: Strategy and Retail future, S. 343.

¹⁴⁶⁷ Siehe hierzu Kapitel 5.3.1.

Anhang: In Tiefeninterviews befragte Experten

Nr.	Datum	Rolle	Institut	Ort	Rede	Konferenz
1	08.10.2002	Unternehmensberater (Projekt: Expansion eines Einzelhandelskonzerns nach Japan)	Levante Invest	Brüssel		
2	14.10.2002	Unternehmensberater (Projekt: Expansion eines Einzelhandelskonzerns nach Japan)	Accenture	Tokio		
3	15.10.2002	Professor für Handel	Universität für Marketing und Distribution	Kobe		
4	16.10.2002	Rektor und Professor der Universität	Universität für Marketing und Distribution	Kobe		
5	16.10.2002	Professor für Marketing und Distribution	Universität für Marketing und Distribution	Kobe		
6	18.10.2002	Journalist	Japan Retail Insight (Zeitschrift)	Tokio		
7	25.10.2002	Professor für Handel und Marketing	Universität Keio	Tokio		
8	28.10.2002	Vorstandsvorsitzender	Japanisches Handelsunter- nehmen Ito Yokado Ltd.	Tokio	Structural Reform of Enterprises through Creative Destruction	4th Nikkei Global Management Forum
9	28.10.2002	Präsident in Japan & Vorstandsmitglied	Handelsunter- nehmen Wal Mart in Japan	Tokio	Wal-Mart's Global Experience	4th Nikkei Global Management Forum

Nr.	Datum	Rolle	Institut	Ort	Rede	Konferenz
10	28.10.2002	Vorstandsvorsitzender	Japanisches Handelsunternehmen Lawson	Tokio	Dialogue: Essentials in Management Innovation and Decision Making	4th Nikkei Global Management Forum
11	28.10.2002	Vorstandsvorsitzender	Japanisches Handelsunternehmen Rakuten	Tokio	Dialogue: Essentials in Management Innovation and Decision Making	4th Nikkei Global Management Forum
13	28.10.2002	Vorstandsvorsitzende	Hewlett-Packard	Tokio	Brand: A Guiding Light in Tumultuous Times	4th Nikkei Global Management Forum
14	7.11.2002	Assistent des landwirtschaftlichen Attachés in Japan und Mitarbeiter der Universität Wageningen in den Niederlanden	Botschaft der Niederlande	Tokio		
15	12.11.2002	Stellvertretender Direktor	Deutsches Institut für Japanstudien	Tokio		
16	13.11.2002	Direktor des Instituts	The Distribution Economics Institute of Japan	Tokio		
17	13.11.2002	Researcher, Internationale Forschungsabteilung	The Distribution Economics Institute of Japan	Tokio		
18	28.11.2002	Professor für Handel und Marketing	Universität Keio	Tokio		

Nr.	Datum	Rolle	Institut	Ort	Rede	Konferenz
19	15.05.2003	Unternehmensberater (Projekt: Expansion eines Einzelhandelskonzerns nach Japan)	Levante Invest	Brüssel		
20	04.10.2003	Professor für Handel	Universität für Marketing und Distribution	Kobe		
21	06.10.2003	Professor für Handel und Marketing	Universität Keio	Tokio		
22	07.10.2003	Journalistin	Handelsblatt	Tokio		
23	12.10.2003	Mitarbeiter der Abteilung Finanzwesen	Ausländisches Handelsunternehmen „A“	Tokio		
24	13.10.2003	Mitarbeiter der Abteilung Planung & Controlling	Ausländisches Handelsunternehmen „A“	Tokio		
25	14.10.2003	Präsident des Unternehmens in Japan	Ausländisches Handelsunternehmen „B“	Tokio		

Literaturverzeichnis:

- Aaker, D. A.: Strategic Market Management, New York 2001.
- Accenture (Hrsg.): Ubiquitous Commerce Overview, in: www.accenture.com, aus der Rubrik "R&D" (5.7.2002).
- ACNielsen (Hrsg.): The Power of Private Label - A review of growth trends around the world, Frankfurt a. M., Hamburg 2003.
- Adler, J.; Klein, A.: Internationales Industriegütermarketing, in: Handbuch Industriegütermarketing, Hrsg.: Backhaus, K.; Voeth, M., Wiesbaden 2004, S. 923-944.
- Adler, J.: Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft von Nachfragern, in: Duisburger Arbeitspapiere zum Marketing, Nr. 7, Duisburg 2003.
- Aggarwal, R. (Hrsg.): Restructuring Japanese Business for Growth - Strategy, finance, management and marketing perspectives, Boston, Dordrecht, London 1999.
- Ahlert, D.; Kenning, P.; Schneider, D.: Markenmanagement im Handel: Von der Markenführung zum integrierten Markenmanagement in Distributionsnetzwerken - Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000.
- Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Wiesbaden 2004.
- Ahold (Hrsg.): Operating companies, in: www.ahold.com/operatingcompanies/ (15.12.2002).
- Akehurst, G.; Alexander, N.: Developing a Framework for the Study of the Internationalization of Retailing, in: The Service Industries Journal, o. Jg., Nr. 4, 1995, S. 25-41.
- Aldridge, R.: Growth Strategies - A case study in internationalisation, in: The European Retail Digest, o. Jg., Nr. 9, 1995, S. 25-34.
- Alexander, N., Myers, H.: The Retail Internationalization Process, in: International Marketing Review, Jg. 17, Nr. 4/5, 2000, S. 334-353.
- Alexander, N.: International Retailing, Oxford, Malden 1997.
- Alexander, N.: Retailers and International Markets – Motives for Expansion, in: International Marketing Review, Jg. 7, Nr. 7, 1990, S. 75-78.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J.; Williams, Th. A. (Hrsg.): An Introduction to Management Science, Minneapolis u. a. 1994.
- Anderer, M.: Internationalisierung im Einzelhandel, Frankfurt 1997.
- Ansoff, H. I.: Corporate Strategy - An analytic approach to business policy for growth and expansion, New York 1965.
- Apfelthaler, G.: Internationale Markteintrittsstrategien - Unternehmen auf Weltmärkten, Wien 1999.
- ATKearney (Hrsg.): Emerging Market Priorities for Food Retailers – 2003 Global Retail Development Index, Chicago 2003.
- Auer, S.; Koidl, R.: Convenience Stores: Handelsform der Zukunft - Praxis, Konzepte, Hintergründe, Frankfurt am Main 1997.
- AVA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2004, Bielefeld 2004.

- Backhaus, K.; Bieling, M.: Internationalisierung und Markenführung - Ausgestaltung des Übergangs von nationalen zu internationalen Marken, in: Thexis, Jg. 19, Nr. 4, 2002, S. 8-13.
- Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M. (Hrsg.): Internationales Marketing, 4. Auflage, Stuttgart 2001.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W., u. a.: Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 10., neu bearbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York u. a. 2003.
- Backhaus, K.; Plinke, W.: Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: ZfbF, Jg. 42, Sonderheft 27, 1990, S. 21-33.
- Backhaus, K.; Voth, M.; Hahn, C.: Limit Conjoint-Analyse – Arbeitspapier Nr. 24, Förderkreis für Industriegütermarketing e. V., Universität Münster, Münster 1998.
- Baek, J.: How does the global retailer localize its format?: The Case of Toys'R'Us and Carrefour in Japan, in: Journal of Global Marketing, Special Issue: International Retailing Plans and Strategies in Asia, 18. Jg., Nr. 1/2, 2004, S. 151-166.
- Bailey, J.; Clarke-Hill, C. M.; Robinson, T.: Towards a Taxonomy of International Retail Alliances, in: The Service Industries Journal, o. Jg., Nr. 4, 1995, S. 25-41.
- Balderjahn, I.: Marktreaktionen von Konsumenten – Ein theoretisch-methodisches Konzept zur Analyse und Wirkung marketingpolitischer Instrumente, Berlin 1993, zugleich Habilitationsschrift, Univ. Hannover, Hannover 1992.
- Ballon, J.: Service in Japan, in: Journal of Japanese Trade and Industry, Jg. 14, Nr. 4, 1995, S. 50-51.
- Bamberg, G.; Coenenberg, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 8. Auflage, München 1994.
- Bamberg, G.; Coenenberg, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 6. überarbeitete Auflage, München 1991.
- Bank of Japan (Hrsg.): Corporate Business During the Recent Economic Downturn - Results of Analysis of the Fiscal 1992 Financial Statements of Principal Enterprises in Japan, Tokyo 1992.
- Barroux, D.: Ikea se lance dans un nouveau challenge au Japon, in: Les Echos, Nr. 18611 vom 11.03.2002, S. 28.
- Barth, K. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Barth, K.; Grabow, J.: Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Handelsunternehmen - Diskussionsbeiträge des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaft an der Gerhard-Mercator Universität Duisburg, Nr. 253, 1998.
- Barth, K.; Hartmann, M.; Schröder, H.: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 5. Auflage, Wiesbaden 2002.
- Barth, K.; Kellermann, G.: Standortanalyse für einen Reifenhändler, in: Fallstudien zum Handelsmanagement, Hrsg.: Froböse, M.; Kaapke, A., Stuttgart 1999, S. 169 ff.
- Barth, K.; Möhlenbruch, D.: Beschaffung, Logistik und Controlling, in: Meilensteine im deutschen Handel, Hrsg.: Dichtl, E.; Lingenfelder, M., Frankfurt /Main 1999, S. 207-240.
- Barth, K.; Schmekel, V.: Regionalstrategien als Basis absatzorientierter Internationalisierung im Handel, in: Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Hrsg.: Ahlert, D., Olbrich, R.; Schröder, H., Wiesbaden 2004, S. 83-97.
- Barth, K.; Schmekel, V.: The Changing Role of German Hard Discount Store Formats, in: The European Retail Digest, o. Jg., Nr. 36, 2002, S. 41-45.

- Barth, K.; Schmekel, V.: Vertriebsmedium Internet – Chancen und Risiken für den Einzelhandel, Diskussionsbeiträge des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaft an der Gerhard-Mercator Universität Duisburg, Nr. 255, 1998.
- Barth, K.; Stoffl, M.: Hat das Marketing im Handel versagt? Die Kundenorientierung als Ansatz einer Neubestimmung, in: Handelsforschung 1996/1997 - Positionierung des Handels, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1996, S. 3-19.
- Barth, K.: Die Unternehmungsplanung im Einzelhandel, in: BAG-Nachrichten – Mitteilungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V., o. Jg., Nr. 6, 1970, S. 18-22.
- Barth, K.: Die Unternehmungsplanung in den Großbetrieben des Einzelhandels, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Jg. 21, Nr. 12, 1969, S.173-184.
- Barth, K.: Planung, Organisation und Kontrolle als Aufgaben der Unternehmungsführung, in: Blätter für Genossenschaftswesen, Jg. 117, Nr. 10, 1971, S. 171-174.
- Barth, K.: Standort- und Filialisierungspolitik, in: Handbuch Mode-Marketing, Hrsg.: Hermanns, A., 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Bd. 2, S. 1025 ff., Frankfurt a. M. 1999.
- Barth, K.: Werbestrategien im Rahmen des Internationalen Marketing, in: Distributionspolitik – Festgabe für Edmund Sundhoff zum 75. Geburtstag, Sonderhefte der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, o. Jg., Nr. 35, Hrsg.: Klein-Blenkers, F., Göttingen 1987, gleichzeitig auch erschienen in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Jg. 39, Nr. 3, 1987.
- Barth, K.; Hartmann, R.: Strategische Marketingplanung im Einzelhandel, in: Handelsforschung 1991, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg und Berlin 1991, S. 135-155.
- Barth, K.; Möhlenbruch, D.: Ursachen der Konzentration im Einzelhandel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 40, Nr. 3, Mai / Juni 1988, S. 220-234.
- Barth, K.; Theis, H.-J.: Handelsmarktforschung – welches Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebietes von Handelsunternehmen geeignet ist, in: Handel Heute, o. Jg., Nr. 6, Juni 1991, S. 56-59.
- Bartscher, S.; Bomke, P. (Hrsg.): Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1995.
- Bartscher, S.; Martin, A.: Grundlagen zur normativen Entscheidungstheorie, in: Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Hrsg.: Bartscher, S.; Bomke, P., Stuttgart 1995, S. 53-94.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S.: Managing across Borders - New Organizational Responses, in: Sloan Management Review, Jg. 29, Nr. 1, 1987, S. 43-53.
- Batzer, E.; Laumer, H.: Deutsche Unternehmen im Japangeschäft - Markterschließungsstrategien und Distributionswege, München 1986.
- Batzer, E.; Laumer, H.; Suzuki, T. (Hrsg.): Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland – Strukturen, Wettbewerb, Politik, Berlin 1992.
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G.; Günther, T.: Strategisches Controlling, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2004.
- Baum, H. (Hrsg.): Japan - Economic Success and Legal Systems, Berlin, New York 1997.
- Becker, H.: Börse, Banken, Immobilien - Das spekulative Element der Wirtschafts- und Finanzpolitik, in: Länderbericht Japan - Geographie, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Hrsg.: Mayer, H. J.; Pohl, M., Bonn 1994, S. 292-304.
- Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch - Bestandsaufnahme und Perspektiven, München 1999.

- Belew, D.: Markteintrittsstrategien multinationaler Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Direktinvestitions- und Counter-Strategien in Entwicklungsländern, Leipzig 2000.
- Bell, R.: Metro in China or a Chinese Metro? - Interview with Dr. Hans-Joachim Körber, Chairman and CEO of Metro AG, in: Retail Strategy - The view from the bridge, Hrsg.: Reynolds, J.; Cuthbertson, C. B., Oxford 2004, S. 218-224.
- Benetton, L.; Lee, A.: Benetton - Die Farben des Erfolgs, 2. Auflage, Zürich 1994.
- Bennett, R. (Hrsg.): International Business, London, San Francisco, Johannesburg, u. a. 1999.
- Berger, S.: Ladenverschleiß (store erosion) – Ein Beitrag zur Theorie des Lebenszyklus von Einzelhandelsgeschäften, Göttingen 1977.
- Berggötz, R.; Laue, M.: Wal-Mart's Entry into the German Market - an Intercultural Perspective, in: Retail Strategy - The view from the bridge, Hrsg.: Reynolds, J.; Cuthbertson, C., Burlington, Oxford 2004, S. 265-269.
- Berndt, Ralph (Hrsg.): Management Strategien 2000 Berlin (Springer) 1999.
- Beyfuss, J. (Hrsg.): Japans Außenhandel - Entwicklung und Perspektiven, Köln 1979.
- Biehl, B.: Real sucht mit Kompass nach Optimierungspotenzialen in den Märkten, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 2 vom 10.01.2003, S. 25-45.
- Biehl, B.: Die Stimmung ist schlecht, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 53, Nr. 18 vom 4.05.2001, S. 48.
- Biehl, B.: Vielleicht eine Nummer zu groß, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 53, Nr. 18 vom 4.05.2001, S. 46.
- Birker, K.: Führungsstile und Entscheidungsmethoden, 1. Auflage, Berlin 1997.
- Bischof, J.: Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis – Ergebnisse einer aktualisierten Befragung und Empfehlung für den Einsatz, in: Bilanzbuchhalter und Controller, Jg. 25, Nr. 2, 2001, S. 34-37.
- Blois, H. J.: Vertical Quasi-Integration, in: Journal of Industrial Economics, o. Jg., Nr. 20, 1972, S. 253-272.
- Bolton, P. et alii: Predatory Pricing - Strategic theory and legal policy, in: The Georgetown Law Journal, Jg. 88, Nr. 8, Georgetown 2000, S. 2239-2330.
- Borrmann, W. (Hrsg.): Managementprobleme internationaler Unternehmungen, Wiesbaden 1970.
- Borrmann, W.: Typus und Struktur internationaler Unternehmungen, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, Hrsg.: Borrmann, W., Wiesbaden 1970, S. 1-35.
- Bosse, F.: Preisbewusstsein oder Luxusboom?, in: Japan, Jg. 4, Nr. 2, 1997, S. 156-162.
- Bosse, F.: Preisverfall in Japan, in: Japan, Jg. 2, Nr. 6, 1994, S. 611-616.
- Böttcher, M.: Marketing im japanischen Investitionsgüter-Produktgeschäft, Wiesbaden 1999.
- British Chambers of Commerce (Hrsg.): International Trade Manual, Oxford, Boston, Johannesburg, u. a. 1997.
- Brock; D. M.; Barry, D.: What if planning were really strategic? – Exploring the strategy-planning relationship in multinationals, in: International Business Review, Jg. 12, Nr. 12, 2003; S. 543-561.
- Brouwer, F.; Ervin, D. E. (Hrsg.): Public Concerns, Environmental Standards and Agricultural Trade, Den Haag 2002.
- Brück, M.: Frustriert oder ruiniert?, in: Wirtschaftswoche, Nr. 30 vom 18.07.2002, S. 51.

- Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel - Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, München 1994.
- Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Auflage, Stuttgart 2001.
- Bruhn, M.: Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb - Eine Einführung, in: Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, Hrsg.: Bruhn, M., 3. Auflage, Stuttgart 2001, S. 3-48.
- Bruhn, M.: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Handbuch Markenartikel - Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, Hrsg.: Bruhn, M., München 1994, S. 3-41.
- Burg, M.: Stand und Entwicklungsperspektiven des Controlling in der Handelspraxis – Ergebnisse einer empirischen Verbindungsreihe, in: Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Hrsg.: Ahlert, D.; Olbrich, R., 3. Auflage, Stuttgart 1997, S. 257-279.
- Burt, S.: Trends in the internationalization of grocery retailing – The European experience, in: The International Review of Retail, Distribution and Trade, Jg. 1, Nr. 4, 1991, S. 487-515.
- Carlile, L.; Tilton, M.: Is Japan really changing its ways? - Regulatory Reform and the Japanese Economy, Washington 1998.
- Carrefour (Hrsg.): Locations, in: www.carrefour.co.jp (17.02.2004).
- Carrefour (Hrsg.): The Group Worldwide, in: www.carrefour.com/english/groupecarrefour/pre-sencemondiale (17.12.2002).
- Cateora, P. R.; Graham, J. L.: International Marketing, 11. Auflage, New York 2002.
- Catoni, L.; Förisdal-Larssen, N. F.; Naylor, J.; Zocchi, A.: Travel Tips for Retailers, in: The McKinsey Quarterly, Jg. 47, Nr. 3, 2002, S. 127-133.
- Cavusgil, T.; Zou, S.: Marketing Strategy-Performance Relationship - An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, in: Journal of Marketing, Jg. 58, o. Nr., 1994, S. 1-21.
- Chandler, A.: Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962.
- Chen, M. (Hrsg.): Asian Management Systems, London, New York 1995.
- CIA (Hrsg.): The World Factbook, in: www.cia.gov/cia/publications/factbook (30.03.2004).
- Conradi, E.: Internationalisierung und Globalisierung - was sonst? - Erwägungen zu Strategie und Umsetzung in einem Handelsunternehmen, in: Distribution im Aufbruch - Bestandsaufnahme und Perspektiven, Hrsg.: Beisheim, O., München 1999, S. 39-60.
- Costco (Hrsg.): Japan, in: www.costco.com (17.02.2004).
- Cox, R.; Brittain, P.: Retail Management, Harlow, London, New York u. a. 2000.
- Czinkota, M. R.; Kotabe, M. (Hrsg.): Japanese Distribution Strategy, London 2000.
- D'Aveni, R. A.: Hyperwettbewerb - Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt a. M. 1995.
- Davies, G.: Directions for further development and research, International Retailing – Trends and strategies, Hrsg.: McGoldrick, P. J.; Davies, G., London 1995, S. 239 – 242.
- Davies, R.: Planning policy for retailing, in: Retail Strategy - The view from the bridge, Hrsg.: Reynolds, J.; Cuthbertson, C., Burlington, Oxford 2004, S. 78-95.

- Dawson, C.: Will Wal-Mart Conquer Japan? In: Business Week vom 01.04.2002, o. Jg., Nr. 3760, 2002, S. 34.
- Dawson, J. A.: Internationalization of Retailing Operations, in: Journal of Marketing Management, o. Jg., Nr. 10, 1994, S. 267-282.
- Dawson, J. A.: Retailing at Century End – Some Challenges for Management and Research, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Jg. 10, Nr. 2, 2000, S. 119-148.
- Dawson, J. A.: Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, in: British Journal of Management, Jg. 12., 2001, S. 253-266.
- Dawson, J. A.: Strategy and Retail future, in: Retail Strategy - The view from the bridge, Hrsg.: Reynolds, J.; Cuthbertson, C., Burlington, Oxford 2004, S. 342-344.
- Dawson, M.; Mukoyama, M.; Choi, S. C. u. a. (Hrsg.): The internationalisation of retailing in Asia, London 2003.
- Dawson, M.: Japan is difficult for foreign retailers, in: English Edition of LZ-Net, <http://entlish.lz-net.de/background/pages> (18.06.2005), S. 1-2.
- Deloitte (Hrsg.): 2004 Global Powers of Retailing, Philadelphia und Persipanny 2004.
- Deutscher Franchise-Verband e.V. (Hrsg.): Jahrbuch Franchising 1999/2000, Frankfurt 1999.
- Dichtl, E.; Issing, O. (Hrsg.): Vahlens großes Wirtschaftslexikon, Band 1, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1994.
- Dichtl, E.; Lingenfelder, M. (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel. Frankfurt /Main 1999.
- Dichtl, E.; Lingenfelder, M.; Müller, G.: Die Internationalisierung des institutionellen Handels im Spiegel der Literatur, in: ZfbF, Jg. 12, Nr. 43, 1991, S. 1023-1047.
- Dietz, K. (Hrsg.): Marktstrategien Asien-Pazifik – Orientierungen, Erfolgsfaktoren, Erfahrungsberichte, Schwerpunkt China und Japan, Wiesbaden 2001.
- DII - Deutsches Institut für Japanstudien (Hrsg.): Die Wirtschaft Japans - Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin, Heidelberg, New York, u. a. 1998.
- Diller, H. (Hrsg.): Marketingplanung, 2. Auflage, München 1998.
- Diller, H.: Discounting - Erfolgsgeschichte oder Irrweg?, in: Distribution im Aufbruch - Bestandsaufnahme und Perspektiven, Hrsg.: Beisheim, O., München 1999, S. 351-372.
- Diller, H.: Preispolitik, Stuttgart, Berlin, Köln 2000.
- Diller, H.; George, G.: Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels, in: Konsumentenverhalten, Hrsg.: Trommsdorff, V., Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S. 165-186.
- Diller, H.; Goerdt, T.: Die integrative Analyse der Marken- und Einkaufsstättenwahl für das Category Management – Eine empirische Analyse unter Einsatz der adaptiven Conjoint Analyse, Arbeitspapier Nr. 71, Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut, Lehrstuhl für Marketing, Nürnberg, Erlangen 1998.
- Diller, H.; Haas, A.; Hausruckinger, G.: Mit Discounting in die Zukunft, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 50, Nr. 3 1998, S. 57-59.
- Distribution Economics Institute of Japan (Hrsg.): Statistical Abstract of Japanese Distribution, Tokio 2002.
- Dodwell Marketing Consultants (Hrsg.): Retail Distribution in Japan, Tokio 1988.
- Donki (Hrsg.): Corporate Information, in: www.donki.com/e/ur/high.html (18.02.2004).

Doz, Y. L.; Asakawa, K.; Santos, J. F. P.; Williamson, P. J.: The metanational corporation, Fontainebleau 1997.

DPA (Hrsg.): Marktkauf baut Engagement in Russland aus - Drei Standorte bis 2006, aus: Online-News-Ticker der DPA vom 30.07.2003, o. S.

Dragun, D.: Successful Retail Strategy – Does the financial performance of the leading European retailers reflect the success of their corporate strategies, in: The European Retail Digest, o. Jg., Nr. 32, 2001, S. 44-55.

Dragun, D.; Howard, E.: Value Effects of Corporate Consolidation in European Retailing, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Jg. 31, Nr. 1 2003, S. 42-54.

Drosdowski, G.; Müller, W.; Scholze-Stubenrecht, W., u. a.: Duden Etymologie: Das Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, Mannheim, Wien, Zürich 1989.

Drysdale, P.; Naito, T.; Trewin, R.; u. a. (Hrsg.): The Changing Climate for Foreign Direct Investment into Japan, Canberra 1999.

Dülfer: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 6. Auflage, München 1999.

Dumke, S.: Handelsmarkenmanagement, Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften, Nr. 11. Hamburg 1996.

Dunning, J. H.: The Key Literature on IB Activity - 1960-2000, in: The Oxford Handbook of International Business, Hrsg.: Rugman, A. M.; Brewer, T. L., Oxford 2001, S. 36-68.

Dunning, J. H.: Trade, Location of Economic Activity - A Search for an Eclectic Approach, in: The International Allocation of Economic Activity, Hrsg.: Ohlin, B.; Hesselborn, P.; Wijkman, P. M., London 1977, S. 395-418.

EHI (Hrsg.): Katalog E - Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Köln 1995.

Elfers, J.: Keine Entwarnung in Sicht, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 54, Nr. 39 vom 01.01.2002, S. 53-54.

Eli, M.: Die Bedeutung wirtschaftlicher Verbundgruppen - Netzwerkstruktur und Kereitsu-Effekt, in: Länderbericht Japan - Geographie, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Hrsg.: Mayer, H. J.; Pohl, M., 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Darmstadt 1998, S. 286-296.

Eli, M.: Japans multifunktionale Großunternehmen im Existenzkampf, in: Japan 200/2001 - Politik und Wirtschaft, Hrsg.: Pohl, M., Hamburg 2001, S. 221-252.

Eli, M.: Japans Wirtschaft im Griff der Konglomerate - Verbundgruppen, Banken, Universalhandelshäuser, Frankfurt 1988.

Erickson, G. S.; Masulka, J. M.; Masulka, T. A: Entering the Japanese Retail Market – Survival of the fittest?, in: Restructuring Japanese Business for Growth – Strategy, Finance, Management and Marketing Perspectives, Hrsg.: Aggrawal, R., Boston, Dordrecht, London 1999, S. 276-294.

Erickson, J.: Attack of the Superstore - Local retailers are threatened, governments are worried, but foreign chains are taking over in Asia, in: Time Asia Magazine, Jg. 159, Nr. 16, 2002, Online Ausgabe vom 29.04.2002, in: www.time.com/time/asia/magazine/article (22.07.2004), o. S.

Ernst: Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen – Kooperationsformen und Außenwirtschaftsförderung, Wiesbaden 1999.

Ernst, A.; Laumer, H.: Struktur und Dynamik der mittelständischen Wirtschaft in Japan, in: Mitteilungen des Instituts für Asienkunde. o. Jg., Nr. 170, 1989, S. 72-74.

- Esch, F.-R.: Positionierungsstrategien – Konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen, in: Thexis, Jg. 9, Nr. 4, 1992, S. 9-15.
- Esch, F.-R.: Strategieoperationalisierung in Handelsunternehmen zur effizienten Abgrenzung von Konkurrenzunternehmen, in: Handelsforschung 1992/1993 - Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1993, S. 299-321.
- Fahy, J.; Fuyuki, T.: Japan's Second Distribution Revolution – The penetration of global retail formats, in: Japanese Distribution Strategy, Hrsg.: Czintoka, M. R.; Kotabe, M., London 2000, S. 298-309.
- Fahy, J.; Taguchi, F.: Reassessing the Japanese Distribution System, in: Sloan Management Review, Jg. 36, Nr. 2, 1995, S. 1-12.
- Falk, B. R.; Wolf, J.: Handelsbetriebslehre, 10. Auflage, Landsberg am Lech 1991.
- Feldbauer-Durstmüller, B.: Handelscontrolling – Eine Controlling-Konzeption für den Einzelhandel, Linz 2001.
- Ferring, N.; Zentes, J.: Internationales Handelsmarketing, in: Hermanns, A.; Wissmeier, U. K. (Hrsg.): Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 410-436.
- Ferring, Natascha: Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, Wiesbaden 2001.
- Fields, G.: From Bonsai's to Levi's, London 1983.
- Fields, G.: Konsumentenverhalten und Konsumgütermarketing in Japan, in: Markterfolg in Japan, Hrsg.: Simon, H., Wiesbaden 1986, S. 119-132.
- Fields, G.: The Japanese Market Culture, Tokio 1988.
- Fields, G.; Katahira, H.; Wind, J.: Leveraging Japan - Marketing to the New Asia, New York 1999.
- Finsternbusch, S.: Tokio ist die teuerste Stadt der Welt, in: FAZ, Jg. 50, Nr. 18 vom 22.01.2004, S. 10.
- Filip, S.: Marktorientierte Konzeption der Produktqualität, Wiesbaden 1997.
- Fisch, J. H.; Oesterle, M. J.: Exploring the globalisation of German MNCs with the complex spread and diversity measure, in: ZfbF, Jg. 55, Nr. 1, 2003, S. 2-21.
- Fishbein, P. C.: Methods of estimating additive utilities, in: Management Science, Jg. 13, o. Nr., 1967, S. 435-453.
- Flach, H. D.: Sortimentpolitik im Einzelhandel, Köln 1966.
- Flade, D.: KaDeWe in Zahlen – pdf-Dokument, Berlin 2004.
- Flüchter, W.: German Geographical Research on Japan, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 33, Duisburg 2000.
- Foljanty-Jost, G. (Hrsg.): Japan im Umbruch - Auf dem Weg zum "normalen Staat"?, München 1996.
- Foote, D. H.: Law as an agent of change? - Government efforts to reduce working hours in Japan, in: Japan - Economic Success and Legal Systems, Hrsg.: Baum, H., Berlin, New York 1997, S. 251-301.
- Fraser, C.; Hite, R.: Impact of International Marketing Strategies on Performance in Diverse Global Markets, in: Journal of Business Research, o. Jg., Nr. 20, 1990, S. 249-262.
- Frese, E.: Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992.

- Friedag, H. R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, Freiburg 1999.
- Froböse, M.: Mikrogeographische Segmentierung von Einzelhandelsmärkten, Wiesbaden 1995.
- Gabler Verlag (Hrsg.): Wirtschaftslexikon - Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht, Steuern, 15. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Gadrey, J.; Jany-Catrice, F.; Riboult, T.: Commerce de détail – une comparaison sur le Japon et la France, in: Problèmes économiques, Nr. 2-610 vom 31.03.1999, S. 12-18.
- Gakken (Hrsg.): Japan as it is - A Bilingual Guide, 3. Auflage, Tokio 1997.
- Gall, A.: Mikroelektronische Forschung in der Fraunhofer-Gesellschaft und die Forschungspolitik der Bundesländer in den 1980er Jahren, Arbeitspapier des Münchener Zentrums für Wissenschafts- und Technikgeschichte, München 1999.
- Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt a. M. 1990.
- Gamper, A.: Erfolgsfaktoren im internationalen Handel: Das Beispiel europäischer Trading-Houses, Wiesbaden 1995.
- Gawlik, K.: Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing - Vergleich des Verhandlungsverhaltens in China, Japan und Deutschland, Wiesbaden 2004.
- Gemünden, H. G.; Ritter, T.; Walter, A. (Hrsg.): Relationships and Networks in International Markets, Oxford, New York, Tokio 1997.
- Genther, P. A. (Hrsg.): A History of Japan's Government-Business Relationship, Ann Arbor 1990.
- George, G.; Diller, H.: Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels, in: Handelsforschung 1992/1993, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1993, S. 165-186.
- Gerstung, F.: Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978.
- Gestrin, M.: The globalisation of retail – on your marks..., in: The European Retail Digest, o. Jg., Nr. 26, 2000, S. 6-8.
- Gleich, R.: Das System des Performance Measurement – Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, Habilitation, München 2001.
- Gmünder, P.: Kundenspezifisches Marketingcontrolling in der Konsumgüterindustrie, in: Handbuch Marketing-Controlling - Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Hrsg.: Reinicke, S.; Tomczak, T.; Geis, G., Frankfurt a. M., Wien 2001, S. 836-845.
- Goldman, A.: Discount retailing in Japan – A revolution in the Japanese distribution system?, in: Japanese Distribution Strategy – Changes and Innovations, Hrsg.: Czintoka, M. R.; Kotabe, M., London 2000, S. 47-63.
- Gottschlich, H.: Strukturwandel des japanischen Distributionssystems - Konsequenzen für das vertikale Marketing, Frankfurt a. M. 1994.
- Green, P. E.: Hybrid Models for Conjoint Analysis – An expository review, in: Journal of Marketing Research, Jg. 21, Nr. 5, 1984, S. 155-169.
- Green, P. E.; Goldberg, S. M.; Montemayor, M.: A hybrid utility estimation model for conjoint analysis, in: Journal of Marketing, Jg. 55, Nr. 10, 1991, S. 33-41.
- Green, P. E.; Rao, V. R.: Conjoint Measurement for quantifying judgemental data, in: Journal of Marketing Research, Jg. 8, Nr. 8, 1971, S. 355-363.
- Green, P. E.; Srinivasan, V.: Conjoint Analysis in Marketing – New developments with implications for research and practice, in: Journal of Marketing, Jg. 54, Nr. 10, 1990, S. 3-19.

- Greipl, E.; Müller, S.; Gelbrich, K.: Konsumgüterhandel global betrachtet - Mythen und Realität, in: Distribution im Aufbruch - Bestandsaufnahme und Perspektiven, Hrsg.: Beisheim, O., München 1999, S. 77-108.
- Grimond, J.: What ails Japan ?, in: The Economist vom 18.02. 2002, Jg. 362, Nr. 2, S. 1-16.
- Gröppel-Klein, A.: Internationalisierung im Einzelhandel, in: Distribution im Aufbruch - Bestandsaufnahme und Perspektiven, Hrsg.: Beisheim, O., München 1999, S. 109-130.
- Grüning, M.: Performance-Measurement-Systeme, Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, Dissertation, Wiesbaden 2002.
- Grüning, R.; Heckner, F.; Zeus, A.: Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, Jg. 50, Nr. 1, 1996, S. 3-12.
- Gümbel: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln, Opladen 1963.
- Günther, T.: „Direkter-Produkt-Profit“ - Ein besonderer Kostenrechnungsansatz an der Schnittstelle von Handel und Industrie, in: ZfbF, Kontaktstudium, 45. Jg., Nr. 5, 1993, S. 460 – 482
- Gürhan-Canli, Z.; Maheswaran, D.: Cultural Variations in Country of Origin Effects, in: Journal of Marketing Research, Jg. 37, Nr. 3, 2000, S. 309-317.
- Gutberlet, K.-L.; Knobloch, M.: Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl, in: Handbuch Internationales Management, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hrsg.: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J., Wiesbaden 2002, S. 315-332.
- Hahn, C.: Conjoint und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzen und Produktauswahlentscheidungen – Ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich, Münster 1997.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K.: Wettlauf um die Zukunft - Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1994.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K.; Thomas, H. u. a. (Hrsg.): Strategic Flexibility - Managing in a turbulent environment, Chichester 1998.
- Hamlin, M. A.: Asia's Best - The Myth and Reality of Asia's most successful companies, New York u. a. 1998.
- Hanke, G.: Handel will Nerven behalten, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 54, Nr. 18 vom 03.05.2002, S. 1-3.
- Hartmann, M.: Informatorisches Trading up der Marketingpolitik im Handel, in: Der Handel im Informationszeitalter - Konzepte, Instrumente, Umsetzung, Hrsg.: Hartmann, M.; Möhlenbruch, D., Wiesbaden 2002, S. 3-28.
- Hartmann, M.; Möhlenbruch, D. (Hrsg.): Der Handel im Informationszeitalter - Konzepte, Instrumente, Umsetzung, Wiesbaden 2002.
- Hartmann, R.: Strategische Marketingplanung im Einzelhandel - Kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente, Wiesbaden 1992.
- Harukiyo, H.; Hook, G.: Restructuring for low growth and globalization, London, New York 1998.
- Hasegawa, M.: Top brands bullish on Japan despite weak economy, in: The Nikkei Weekly vom 13.08.2001, o. Jg., o. S.
- Hauck, A.: Japan's Daiei thrown a lifeline while Kmart sinks, aus: Reuters Nachrichtendienst (Hrsg.): Nachrichten vom 02.03.2002, Tokyo 2002, o. S.
- Heenan, D. A.; Perlmutter, H. V.: Multinational Organization Development, Reading 1979.

- Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden 1991.
- Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
- Heinen, E.; Dill, P.: Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Herausforderung Unternehmenskultur, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1990, S. 12-24.
- Helm, R.: Internationale Markteintrittsstrategien - Einflußfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte, Augsburg 1997.
- Hemmert, M.: Die Reorganisation industrieller Kereitsu, in: Japans Wirtschaft im Umbruch - Schlaglichter aus dem deutschen Institut für Japanstudien, Hrsg.: Legewie, J.; Meyer-Ohle, H., München 1999, S. 55-58.
- Hemmert, M.: Struktur und Organisation der Industrie, in: Die Wirtschaft Japans - Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel, Hrsg.: DIJ, Berlin, Heidelberg, New York, u. a. 1997, S. 165-182.
- Hennart, J.-F.: Theories of the Multinational Enterprise, in: The Oxford Handbook of International Business, Hrsg.: Rugman, A. M.; Brewer, T. L., Oxford 2001, S. 127-149.
- Hermanns, A.; Wissmeier U. K. (Hrsg.): Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995.
- Hernandez, T.; Bennisson, D.: The art and science of retail location decisions, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Jg. 28, Nr. 8, 2000, S. 357-367.
- Herold, B.: Internationale Wachstumsstrategien: Anforderungen und Optionen für den Einzelhandel, Wiesbaden 1992.
- Higahsi, C.; Lauter, P.: The internationalization of the Japanese Economy, Boston 1990.
- Hilpert, H. G.; Laumer, H.: Japans steiniger Weg ins 21. Jahrhundert, in: ifo Schnelldienst, Jg. 51, Nr. 21, 1998, S. 11-25.
- Hilpert, H. G.; Laumer, H.; Martsch, S. u. a.: Markterschließung und Distributionswege in Japan - Die Erfahrungen deutscher Unternehmen, München 1997.
- Hodgson, J.; Sano, Y.; Graham, J. L. (Hrsg.): Doing Business with the New Japan, Oxford 2000.
- Hoffmann, O.: Performance Measurement – Systeme und Implementierungsansätze, Bern 1999.
- Holgersson, K. M. (Hrsg.): The Japan-U.S. Trade Friction Dilemma, Aldershot, Brookfield, Singapore u. a. 1998.
- Homburg, C.; Hoyer, W. D.; Fassnacht, M.: Service Orientation of a Retailer's Business Strategy - Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes, in: Journal of Marketing, Jg. 66, Nr. 10, 2002, S. 86-103.
- Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement - Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; Nigel, F. P. (Hrsg.): Marketing Strategy & Competitive Positioning, London, New York, Toronto u. a. 1998.
- Howard, E.: Straightforward British approach works in China - Interview with Steve Gilman, international director of B&Q, in: Retail Strategy - The view from the bridge, Hrsg.: Reynolds, J.; Cuthbertson, C., Burlington, Oxford 2004, S. 207-217.
- Howard, E.: The Globalisation of Retailing - Questions concerning the largest firms, Oxford 2001.

- Huddelston, J. N. (Hrsg.): *Gaijin Kaisha - Running a Foreign Business in Japan*, Armonk, New York, London 1990.
- Hünerberg, R.: *Internationales Marketing*, Landberg am Lech 1994.
- Hungermann, K.: *Unternehmenspolitik japanischer Warenhäuser - Ein Vergleich mit der Situation in der Bundesrepublik Deutschland*, München 1988.
- Huß, C.: 5 Jahre Mobilität – Zwischenbilanz einer erfolgreichen Zusammenarbeit, Rede des Bereichsleiters Wissenschafts- und Verkehrspolitik der BMW Group am 28.07.2003 im Rathaus München, in: www.mobinet.de/service/presse_info/press_info_10.html (25.10.2004).
- Hymer, S.: *The Internationalization of National Firms - A Study of Direct Investment*, Boston 1976.
- Incandela, D.; McLaughlin, K.; Smith Shi, C.: Retailers to the World, in: *McKinsey Quarterly*, Jg. 44, Nr. 3, 1999, S. 1-16.
- Institut für Asienkunde (Hrsg.): *Japan Jahrbuch 2000*, Hamburg 2000.
- Irrgang, W. (Hrsg.): *Handelsorientierte Konzeptionen der Industrie*, München 1989.
- Ishii, H.: Category killers and survival strategies, in: *Nomura Research Institute Quarterly*, o. Jg., Nr. 3, 1993, S. 20-33.
- Ito, M.: *Ryutsu kakumei no keizaigaku (Die Revolution des Distributionssystems aus betriebswirtschaftlicher Sicht)*, Tokyo 1996.
- IW (Hrsg.): *Deutschland in Zahlen 2004*, Köln 2004.
- Japan Consuming (Hrsg.): We happy band, we marry few, in: *Japan Consuming*, Jg. 2, Nr. 7, 2001, S. 12-17.
- Japan Foreign Trade Council (Hrsg.): *Consolidated Financial Results of 8 Shoshas*, Tokio 2003.
- Japan Information Network (Hrsg.): Japan Insight - Urbanization and suburbanization, Japanese population today, in: www.jinJapan.org/insight/html/in_perspective/urbanization/japane04.html (17.09.2002).
- Japan Information Network (Hrsg.): Retail, in: www.jinJapan.org/stat/stats/07IND61.html, (17.09.2002).
- Japan Information Network (Hrsg.): Change in total population, in: www.web-jpn.org/stat/stats/01CEN21.html, (27.05.2005).
- Japan Statistics Bureau (Hrsg.): Monthly Statistics of Japan - Population of major cities, in: www.stat.go.jp/english/data/, (27.01.2004).
- Japan Statistics Bureau (Hrsg.): Population by Prefecture Toyko 2004, in: www.stat.go.jp/english/data/jinsui/wagakuni/zhuyou/15k5-5.xls (27.01.2004).
- Japan Statistics Bureau (Hrsg.): Population Estimates. Current Population Estimates as of October 1, 2002. Tokyo 2004, in www.stat.go.jp/english/data/jinsui/2002np/index.htm (27.01.2004).
- Jediss, H.: Ökonomisierung des Gesamtdistributionssystems durch DPR-Analyse, in: *Moderne Distributionssysteme in der Konsumgüterwirtschaft*, Hrsg.: J. Zentes, Stuttgart 1991, S. 243 - 274.
- Jenner, T.: Erfolgsdeterminanten internationaler Marktbearbeitungsstrategien, in: *Thesis*, Jg. 13, Nr. 1, 1996, S. 54-57.
- Jetro (Hrsg.): *International Trade and Foreign Direct Investment – Jetro White Paper, Summary 2003*, Tokio 2003.
- Jetro (Hrsg.): *The Changing Face of Japanese Retail*, Tokio 1998.

- Johanson, J.: The internationalization of the firm, in: Journal of management studies, Jg. 12, Nr. 3, 1975, S. 305-322.
- Johanson, J.; Vahlne, J.-E.: The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in: Journal of International Business Studies, Jg. 8, Nr. 1, 1977, S. 23-32.
- Johnson, R. M.: Trade-off Analysis of Consumer Values, in : Journal of Marketing, Jg. 11, Nr. 5, 1974, S. 121-127.
- Jonker, T.: Agri-Food Supply Chains and Consumers in Japan - An inquiry into the current situation and the opportunities of five Dutch product groups on the Japanese market, Den Haag 1999.
- Jonker, T.; Takahashi, I.: Public Concerns and Consumer Behaviour in Japan, in: Public Concerns, Environmental Standards and Agricultural Trade, Hrsg.: Brouwer, F.; Ervin, D. E., Den Haag 2002, S. 307-323.
- Kagami, M.: Privatization and deregulation - The case of Japan, in: Privatization, Deregulation and Economic Efficiency - A Comparative Analysis of Asia, Europe and the Americas, Hrsg.: Kagami, M.; Tsuji, M., Cheltenham, Northampton 2000, S. 11-29.
- Kagami, M.; Tsuji, M. (Hrsg.): Privatization, Deregulation and Economic Efficiency - A Comparative Analysis of Asia, Europe and the Americas, Cheltenham, Northampton 2000.
- Kajima, K.: Shôhi kankaku ron (Erörterung des Konsumbewusstseins), Tokio 1987.
- Kalthoff, M.; Wenzel, H.: Wal Mart schließt Häuser, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 53, Nr. 26 vom 28.06.2002, S. 1.
- Kanamori, H.; Kosai, Y. (Hrsg.): Japanische Wirtschaft, München, Wien 1997.
- Kapell, E.: Tecso.com erwartet starkes Wachstum, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 54, Nr. 26 vom 28.06.2002, S. 23.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The strategy focused organization – how Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment, Boston 2001.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Jg. 74, Nr. 1, 1996 S. 75-85.
- Karstadt Quelle AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, Essen 2003.
- Katahira, H.: The Two Consumers - What's happening to Japanese Marketing in the 90's?, in: Journal of Japanese Trade and Industry, Jg. 16, Nr. 1, 1997, S. 12-17.
- Kato, T.; Bernemann, C.: Recent Developments in the Japanese Distribution System - Has the Consumer finally received attention?, in: Osaka City University Business Review, o. Jg., Nr. 3, 1992, S. 21-43.
- Kato, T.; Bernemann, C.: When bubble bursts - The Japanese Distribution System Shakes, in: Osaka City University Business Review, o. Jg., Nr. 5, 1994, S. 19-33.
- Kenna, P.; Lacy, S. (Hrsg.): Business Japan - A Practical Guide to Understanding Japanese Business Culture, Lincolnwood 1994.
- Kerr, P. M.: Wal-Mart muscles into Japan, in: The Asahi Shimbun, o. Jg., 2002, S. 3.

- Kirsch, W.: Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre – Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977.
- Klingelbiel, N.: Performance Measurement, Wiesbaden 1999.
- Kleinaltenkamp, M.: Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Hrsg.: Bruhn, M.; Meffert, H., 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 27-50. S. 30.
- Kobayashi, K. (Hrsg.): Business mit Japan, München 1996.
- Koch, V.: Die Welt im Fokus - Das Auslandsengagement der Unternehmen wächst, aber es gibt nur wenige "Global Players", In: FAZ, Jg. 48, Nr. 97 vom 26.04.2002, S. B4.
- Köhler, F. W.: Handelsstrategien im systematischen Überblick, in: Handelsforschung 1991 - Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1991, S. 117-134.
- Köhler-Frost, W.: Outsourcing - eine strategische Allianz besonderen Typs. Neue Erkenntnisse, Definitionen, Veränderungen, in: Outsourcing, 2. Auflage, Hrsg.: Köhler-Frost, W., Berlin 1995, S. 13.
- Körber, H. J.: Handelsunternehmen im Aufbruch zu neuen Märkten, in: Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Hrsg.: Ahlert, D., Olbrich, R.; Schröder, H., Wiesbaden 2004, S. 21-41.
- Kojima, K.: Direct Foreign Investment - A Japanese Model of Multinational Business Operations, London 1978.
- Kono, T.: Judges and Mediators in Japan - The Administration as Motionless Mediator, in: Japan Economic Success and Legal System, Hrsg.: Baum, H., Berlin, New York 1997, S. 69-88.
- Kosai, Y.: The postwar Japanese economy - 1945-1973, in: The economic emergence of modern Japan, Hrsg.: Yamamura, K., Cambridge, New York, Melbourne 1997, S. 159 - 202.
- Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Auflage, Stuttgart 1992.
- KPMG; EHI (Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004 - Eine Marktanalyse von KPMG und EHI, Köln 2004.
- Kreft, H.: Abschied von den Kereitsu? - Japans Wirtschaft vor einem "new-economy-Boom" und weiterer Öffnung, in: Japan Jahrbuch 2000, Hrsg.: Institut für Asienkunde, Hamburg 2000, S. 156 ff.
- Kreikebaum, H.: Organisationsmanagement in internationalen Unternehmen – Grundlagen und neue Strukturen, Wiesbaden 1998.
- Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 1997.
- Kreutzer, R.: Globale Marketing Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Wiesbaden 1990.
- Krönert, A.: Grampies statt Grufties, in: Lebensmittelzeitung Spezial, Jg. 54, Nr. 18, 2002, S. 56.
- Kruger; D.; Fuyuno, I.: King of the Mall, in: Far Eastern Economic Review vom 30.08.2001, o. Jg., S. 34-35.
- Krystek, U.; Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung, Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York u. a. 2002.
- Krystek, U.; Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung – Eine Einführung, in: Handbuch Internationalisierung, Globalisierung - eine Herausforderung

- für die Unternehmensführung, Hrsg.: Krystek, U.; Zur, E., Berlin, Heidelberg, New York u. a. 2002, S. 3-19.
- Kube, C.: Erfolgsfaktoren in Filialsystemen - Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden 1991.
- Kunkies-Schwientek, I.: Wege zum japanischen Markt - Unterschiedliche Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, Berlin 1990.
- Kuri, J.: Otto stoppt Lebensmittelverkauf über das Internet, in: C't vom 6.11.2003, www.heise.de/newsticker/meldung/37509 (25.10.2004).
- Kutschker, M.; Schmid, S.: Internationales Management, 2. bearbeitete Auflage, München, Wien 2002.
- Larke, R.: Consumer behavior, retail store choice and preference hierarchy in Japan, in: Japanese Distribution Strategy, Hrsg.: Czinkota, M. R.; Kotabe, M., London 2000, S. 81-113.
- Larke, R.: In Japan, competitors are the best of partners, in: Japan Consuming, Jg. 4, Nr. 12, 2003, S. 12-14.
- Larke, R.: International retailing in Japan, in: The internationalisation of retailing in Asia, Hrsg.: Dawson, M.; Mukoyama, M.; Choi, S. C. u. a., London 2003, S. 6-34.
- Larke, R.: Japaneses Retailing, London, New York 1994.
- Lasserre, P.; Schütte, H.: Strategy and Management in Asia Pacific, Maidenhead 1999.
- Laulajainen, R.: Two retailers go global - The geographical dimension, in: The international review of Retail and Distribution Management, o. Jg., 1991, S. 607-626.
- Lausberg, C.: Kundenpräferenzen für neue Angebotsformen im Einzelhandel - Eine Analyse am Beispiel von Factory Outlet Centern, Diss., Essen 2002.
- Laux, H.: Entscheidungstheorie, 4. Auflage, Berlin et. alii 1998.
- Lebas, M.: Managerial Accounting in France – overview of past tradition and current practice, in: The European Accounting Review, Jg. 3, Nr. 3, 1994, S. 471-487.
- Lebensmittelzeitung (Hrsg.): Ranking Top 30 Welt, in: www.lz-net.de/companies/rankings/ (18.06.2005).
- Lebensmittelzeitung (Hrsg.): Top 30 Deutschland, in: www.lz-net.de/companies/rankings/ (03.02.2004).
- Legewie, J.; Meyer-Ohle, H. (Hrsg.): Japans Wirtschaft im Umbruch - Schlaglichter aus dem deutschen Institut für Japanstudien, München 1999.
- Liebmann, H.-J.; Zentes, J.: Handelsmanagement, München 2001.
- Liebrecht, D.: Report on the Discussion - Informality, Flexibility and the Rule of Law, in: Japan Economic Success and Legal System, Hrsg.: Baum, H., Berlin, New York 1997, S. 374-395.
- Lim, J.-S.; Sharkey, T.; Kim, K.: Determinants of International Marketing Strategy, in: Management International Review, Jg. 33, Nr. 2, 1993, S. 103-121.
- Lingenfelder, M.: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, Berlin 1996.
- Lingenfelder, M.: Internationalisierungsstrategien von Handelsunternehmen, in: Globales Handelsmanagement, Hrsg.: Zentes, J.; Swoboda, B., Frankfurt a. M. 1998, S. 145-178.
- Löhr, D.: Globalisierung, Deregulierung und dritte technologische Revolution, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 79, Nr. 1, 1999, S. 123-132.

- Lombriser, R.; Albplanalp, P. A.: Strategisches Management - Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, 2., durchgesehene und ergänzte Auflage, Zürich 1998.
- Luce, R. D.; Tuckey, J. W.: Simultaneous Conjoint Analysis measurements – A new type of measurements, in: Journal of Mathematical Psychology, o. Jg., Nr. 1, 1964, S. 1-127.
- Lücke, H.: Aldi verkauft günstige Sando-Handys, in: Teltarif, www.teltarif.de/arch/2003/kw37/s11511.html vom 11.09.2003 (26.02.2006).
- Lynch, R. L.; Cross, K. F.: How to measure Corporate Performance, 2. Auflage, Cambridge 1998.
- M+M Eurodata (Hrsg.): Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland - Gesamtbranche wächst um 4 %, in: [www.mm-eurodata.de/presse/\(04.07.2002\)](http://www.mm-eurodata.de/presse/(04.07.2002)).
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management - Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002.
- Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002.
- Macharzina, K.: Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit – Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung, in: Internationalisierung der Unternehmung, Hrsg.: Lück, W., Trommsdorff, W., Berlin 1982, S. 111-143.
- Manhardt, K.: Silent Commerce im Aufwind, in: Funkschau, o. Jg., Nr. 14, 2000, S. 36 -37.
- March, R. M.: Der ehrenwerte Kunde Japan - Marketing und Verkauf im Japan der 90er Jahre, Landsberg a. L. 1994.
- March, R. M.: The Honourable Customer - Marketing and Selling to the Japanese in the 1990s, London 1990.
- Market Research Center and the Canadian Trade Commissioner Service (Hrsg.): Le marché de l'épicerie de détail au Japon, Ottawa 2001.
- Maruyama, M.: Japanese Wholesale Distribution - Its features and future, in: Japanese Distribution Strategy, Hrsg.: Czinkota, M. R.; Kotabe, M., London 2000, S. 19-32.
- Masayoshi, M.: A study of the Japanese distribution system - Organisation for Economic Co-operation and Development, Economics Department Working Paper, Paris 1993.
- Mattmüller, R.; Tunder, R.: Strategisches Handelsmarketing, München 2004.
- Mayer, H. J.; Pohl, M. (Hrsg.): Länderbericht Japan - Geographie, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Bonn 1994.
- Mayrzedt, H.: Handelsungleichgewichte mit Japan am Beispiel der Automobilindustrie, 1. Auflage, Baden-Baden 1994.
- McGoldrick, P.: Retail Marketing, 2. Ausgabe, Maidenhead 2002.
- McNair, M. P.: Trends in Large-Scale Retailing, in: Harvard Business Review, 10 Jg., 1931, S. 30-39.
- Meffert, H.: Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998.
- Meffert, H.: Marketing-Management - Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H.: Perspektiven des Management im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, in: Markenartikel, Jg. 48, Nr. 10, 1996, S. 442-451.
- Meffert, H.; Bolz, J.: Internationales Marketing Management, 3. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 1998.

- Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden. Mit Fallstudien, Wiesbaden, 2003.
- Meffert, H.; Pues, C.: Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Handbuch Internationales Management - Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hrsg.: Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Wiesbaden 2002, S. 403-416.
- Meissner, H. G.: Strategische Internationales Marketing, 2. Auflage, München 1995.
- Meissner, H. G.; Gerber, S.: Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 32, Nr. 3, 1980, S. 217-228.
- Melville, I.; Russel, D. W.: Marketing in Japan, Oxford 1999.
- Mengele, J. (Hrsg.): Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994.
- Menkhaus, H.: Die rechtliche Bewältigung von Marktzugangsproblemen, in: Japan ist offen, Hrsg.: Riesenhuber, H.; Kreiner, J., Berlin 1998, S. 121-135.
- Merkel, E.: E-Procure, KarstadtQuelle AG auf der Messe E-Procure 2003, o. S, in: www.logistics.net, Ausgabe vom 08.05.2003 (20.09.2004).
- Meti (Hrsg.): Abstract of retail data by sales form - Vorabauszug aus dem Census of Commerce durch Mitarbeiter des japanischen Wirtschaftsministeriums, Tokio 2004.
- Meti (Hrsg.): Census of Commerce 2003, Tokio 2004.
- Meti (Hrsg.): Sales Form Classification - Vorabauszug aus dem Census of Commerce durch Mitarbeiter des japanischen Wirtschaftsministeriums, Tokio 2004.
- Meti (Hrsg.): Summary of the Census of Commerce 2002 - Vorabauszug aus dem Census of Commerce durch Mitarbeiter des japanischen Wirtschaftsministeriums, Tokio 2004.
- Metro Group (Hrsg.): Metro-Handelslexikon 2003 - Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit, Düsseldorf 2003.
- Metro Group (Hrsg.): Metro-Handelslexikon 2004 /2005 - Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit, Düsseldorf 2004.
- Metro Group (Hrsg.): Kompass auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, in: www.metro-group.de/servlet unter der Rubrik „Real“, S. 1. (17.06.2005).
- Metro Group (Hrsg.): Geschäftsbericht 2000, in: www.metro.de (01.11.2003).
- Metro Group (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002 - Konzernabschluss der Metro Group, Düsseldorf 2003.
- Metro Group (Hrsg.): Future Store initiative – Platform for the Future of Retailing, Pressemappe zur Eröffnung des Future Store in Rheinberg am 28. 04.2003, Düsseldorf 2003.
- Metro Group (Hrsg.): International Profile, in: www.metro.de, Powerpoint-Präsentation (01.11.2003).
- Metro Group (Hrsg.): Unternehmensinformation, in: www.metro.de und www.metro-cc.de (01.11.2003).
- Metro Group (Hrsg.): Zu Besuch bei der Metro Group - Meeting Metro, Düsseldorf 2003.
- Meyer (Hrsg.): Meyers Konversations-Lexikon - Eine Enzyklopädie des allgemeinen Wissens, 4. gänzlich umgearbeitete Auflage, Leipzig 1887.
- Meyer-Ohle, H.: Convenience Stores and Family Restaurants - Japanische Dienstleistung im Computerspiel, in: Japan Markt, o. Jg., Nr. 11, 1999, S. 13-14.

- Meyer-Ohle, H.: Dynamik im japanischen Einzelhandel, Wiesbaden 1995.
- Meyer-Ohle, H.: Innovations and Dynamics in Japanese Retailing, New York 2003.
- Meyer-Ohle, H.: Konsumgüterdistribution – Suche nach leistungsstarken Partnern und einer zukunftsweisenden Arbeitsteilung, in: Japan ist offen, Hrsg.: Riesenhuber, H.; Kreiner, J., Berlin 1998, S. 89-106.
- Meyer-Ohle, H.: Revolution in Japanese Retailing? - Changes in the retail landscape as seen in suburbs of Tokyo, Singapore 1998.
- Meyer-Ohle, H.: Struktur und Organisation des Distributions- und Dienstleistungssektors, in: Die Wirtschaft Japans - Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel, Hrsg.: DIJ, Berlin, Heidelberg, New York, u. a. 1997, S. 183-210.
- Meyer-Ohle, H.: Wer kauft wo? - Zur Einkaufsstättenwahl japanischer Konsumenten, in: Japanstudien - Jahrbuch des deutschen Instituts für Japanstudien, Hrsg.: Philip-Franz von Siebold-Stiftung, Band 4, München 1994, S. 171-207.
- Ministry of Health and Welfare (Hrsg.): Life expectancies at birth in some countries, in: www.mhlw.go.jp/english/database/db-hw/lifetb00/part3.html (17.09.2002).
- Ministry of Health and Welfare (Hrsg.): Summary of Vital Statistics, in: www.mhlw.go.jp/english/database/db-hw/populate/pop1.html, (17.09.2002).
- Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2004, Tokio 2003.
- Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): Japan in Figures 2005, Tokio 2004.
- Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (Hrsg.): 2000 Population Census Maps of Japan - Average Age by prefecture and by shi, ku, machi and mura, in: www.soumu.go.jp/english (17.09.2002).
- Mintzberg, H.: Die Strategische Planung - Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München, Wien, London 1995.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.: Strategy Safari - Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Frankfurt a. M., Wien 2002.
- Miwa, Y.; Nishimura, K.; Ramseyer, M. J.: Distribution in Japan, Oxford 2002.
- Miwa, Y.; Ramseyer, M. J.: Japanese Distribution – Background, Issues, Examples, in: Distribution in Japan, Hrsg.: Miwa, Y.; Nishimura, K.; Ramseyer, M. J., Oxford 2002, S. 1-23.
- Mödritscher, G.: Informationsseitige Betrachtung der Internationalisierung von Unternehmen, in: Trends in International Marketing, Hrsg.: Grabner-Kräuter, S.; Wührer, G. J.: Festschrift für Prof. Dr. J. G. Schneider, Linz 2001, S. 320-343.
- Möhlenbruch, D.: Sortimentpolitik im Einzelhandel - Planung und Steuerung, Wiesbaden 1994.
- Money, B.; Gilly, M.; Graham, J.: Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan, in: Journal of Marketing, Jg. 62, Nr. 4, 1998, S. 76-87.
- Morgan, J. C.; Morgan, J. J.(Hrsg.): Cracking the Japanese Market - Strategies for success in the new global economy, New York 1991.
- Mori (Hrsg.): Roppongi Hills, in: www.mori.co.jp/business/roppongi/en_index.htm (27.01.2004).
- Moriyama, T.: Top Food Retailers in Japan, Tokyo 2001.

- Morrison, A.; Roth, K.: A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries, in: Strategic Management Journal, Jg. 13, o. Nr., 1992, S. 399-418.
- Mößlang, A. M.: Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen - Empirische Relevanz, Systematisierung, Gestaltung, Wiesbaden 1995.
- Mühlbacher, H.; Dahringer, L.; Leihs, H.: International Marketing - A global perspective, London, Bonn, Johannesburg, u. a. 1999.
- Mukoyama, M.: The standardization-adaptation problem of product assortment in the internationalization of retailers, in: Japanese Distribution Strategy, Hrsg.: Czintoka, M. R.; Kotabe, M, London 2000, S. 233-241.
- Müllauer, J.: Eine Asien-Strategie ohne Japan wäre kurzsichtig – Osram, in: Japan ist offen, Hrsg.: Riesenhuber, H.; Kreiner, J., Berlin 1998, S. 167-172.
- Müller, S.; Kornmeier, M.: Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes - Der in der deutschsprachigen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 3, Dresden 1995.
- Müller, S.; Kornmeier, M.: Strategisches Internationales Marketing, München 2002.
- Müller-Hagedorn, L.: Der Handel, Stuttgart, Berlin, Köln 1998.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C.: Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001.
- Murase, T.: Sogo's fall rocks the retail industry, in: Mainichi Shimbun vom 14.07.2000, o. S.
- Nassua, T.: Die Position deutscher Konsumgüter in Japan, in: Japan - Analysen Prognosen, o. Jg., Nr. 141/142, 1998, S. 27-31.
- Neustätter, T. (Hrsg.): Handelshäuser und ihre Bedeutung für den Welthandel, Frankfurt a. M., Berlin, Bern u. a. 2000.
- Nicholas, S.; Purcell, W.: Do Japanese buyers learn? - A longitudinal study of Japanese MNEs' subcontracting with Australian suppliers, Universität Nagoya, Economic Research Center, Discussion Paper, Nagoya 1999.
- Nienaber, K.: Internationalisierung mittelständischer Unternehmen - Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung, Hamburg 2003.
- Nieschlag, R.: Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954.
- Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Convenience Stores - Active M&A likely to prompt further alignment, in: Japan Economic Almanac, Hrsg.: Nihon Keizai Shimbun, Tokio 2002, S. 118-119.
- Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Japan Economic Almanac, Tokio 2002.
- Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): New Products and Services - Thrifty, escapist consumers defined years's big hits, in: Japan Economic Almanac, Hrsg.: Nihon Keizai Shimbun, Tokio 2002, S. 104.
- Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Trading Houses - Big changes afoot as firms struggle to revamp operations, buy up promising startups, in: Japan Economic Almanac, Hrsg.: Nihon Keizai Shimbun, Tokio 2002, S. 102.
- Nihon Keizai Shimbun (Hrsg.): Wholesalers - Suffer 4th straight year of decline amid deflationary pressures, in: Japan Economic Almanac, Hrsg.: Nihon Keizai Shimbun, Tokio 2002, S. 110.
- Nishimura, K. G.; Tachibana, T.; Tsubouchi, H.: The evolution of the Japanese distribution structure – an international and institutional perspective, in: Distribution in Japan, Hrsg.: Miwa, Y.; Nishimura, K. G., Ramseyer, J. M., Oxford 2002, S. 24-53.

- o. V.: A discount store artist, in: Japan Consuming, Jg. 2, Nr. 7, 2001, S. 8.
- o. V.: Aeon injects Y20 bil into Mycal, in: Japan Today vom 29.11.2003, Online-Ausgabe in: www.japantoday.com (02.12.2003), o. S.
- o. V.: Carrefour starts displaying comparative food prices, in: Nikkei, Nr. 2027 vom 29.04.2002, S. 9.
- o. V.: Daiei adjusts and adjusts some more, in: Japan Consuming, Jg. 2, Nr. 7, 2001, S. 11.
- o. V.: Die Autos des Monats April 2003, in: FAZ, Jg. 49, Nr. 125 vom 31.05.2003, S. 49.
- o. V.: Global Retailing - World's Largest Retailers, in: Chain Store Age, Jg. 77, o. Nr., 2001, S. 90-92.
- o. V.: Großpleite einer Handelskette erschüttert Japan - Mycal-Gruppe mit fast 10 Mrd. Euro verschuldet, Banken geben keine neue Liquidität mehr, in: Börsen-Zeitung, o. Jg., Nr. 179 vom 15.09.2001, S. 11.
- o. V.: Growth in Global Foreign Direct Investment Slows, in: Jetro White Paper on Foreign Direct Investment, Hrsg.: Jetro, Tokio 2002, S. 37.
- o. V.: Handel in Europa, der Überblick - Zukunftsprognose: Wer wird überleben?, in: Lebensmittelzeitung Spezial, Jg. 53, Nr. 4/2001, aus: www.lz-net.de/specials (20.07.2004), o. S.
- o. V.: Hugo Boss baut das Japan-Geschäft aus - Zweistelliges Umsatzwachstum angestrebt, in: FAZ vom 12.04.2002, Jg. 48, Nr. 85, S. 20.
- o. V.: Ikea bereitet Expansion nach Japan vor, in: Financial Times Deutschland vom 24.11.2003, Nr. 227, S. 3.
- o. V.: Japan Mycal President resigns over bankruptcy, Online Newsticker vom 10.04.2001, Dow Jones (Hrsg.), Tokyo 2001.
- o. V.: Japan überflügelt Amerika beim Wachstum, in: FAZ vom 18.02.2004, Jg. 50, Nr. 41, Online-Ausgabe, in: www.faz-net.de (20.02.2004), o. S.
- o. V.: Japans polarisierte Konsumwelt, in: Neue Züricher Zeitung vom 24.07.2001, Jg. 222, Nr. 169, S. 9-10.
- o. V.: Karstadt-Krise lost heftige Debatte aus, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1. Oktober 2004, Nr. 229, S. 11.
- o. V.: Leading Department Store Outlet Sales, in: Japan Consuming, Jg. 4, Nr. 12, 2003, S. 15.
- o. V.: Mad Cow Disease - Government missteps fuel public aversion to beef, in: Japan Economic Almanac, Hrsg.: Nihon Keizai Shimbun, Tokyo 2002, S. 26.
- o. V.: Nagasakiya's unusual savior and his digital food, in: Japan Consuming, Jg. 3, Nr. 3, 2002, o. S.
- o. V.: Pfandgegner ziehen den Kürzeren, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 54, Nr. 26 vom 28.06.2002, S. 1.
- o. V.: Probleme bei Expansion, in: Wirtschaftswoche vom 01.01.2004, o. Jg., Nr. 2, 2004, S. 13.
- o. V.: Retailing - Discounters take advantage of deflationary trend, in: Japan Economic Almanac, Hrsg.: Nihon Keizai Shimbun, Tokyo 2002, S. 108.
- o. V.: Sephora stoppt Expansion mit Parfümerien in Deutschland, in: Financial Times Deutschland vom 03.01.2002, o. Jg., Nr. 2, S. 3.
- o. V.: Specialty Retailers. Lean firms fare best in sales, return on assets, in: Japan Economic Almanac, Hrsg.: Nihon Keizai Shimbun, Tokyo 2002, S. 112.

- o. V.: Swedish furniture retailer plans on re-entering local market, in: The Nikkei Weekly vom 17.06.2002, Nr. 2034, S. 10.
- o. V.: Takashimaya devolves, in: Japan Consuming, Jg. 4, Nr. 12, 2003, S. 11.
- o. V.: Tesco betritt Japans Handelsszene - Britischer Handelsriese kauft C Two Network, in: FAZ, Jg. 49, Nr. 133 vom 11.06.2003, o. S.
- o. V.: Verbraucher im Spagat zwischen Sparsamkeit und Luxus, in: bfai - Info Asien, Jg. 7, Nr. 16, 2001, S. 38-40.
- o. V.: Wal-Mart lands lion's share of Seiyu, in: The Nikkei Weekly vom 16.12.2002, o. Jg., Nr. 2060, S. 2.
- o. V.: Wettbewerb - Tust Du mir nichts, tue ich Dir nichts, in: FAZ vom 16.06.2003, Jg. 49, Nr. 137, S. 22.
- o. V.: Wieder Etikettenschwindel in Japan aufgefliegen, in: Lebensmittelzeitung vom 19.03.2002, Jg. 54, o. S.
- o. V.: Ahold gibt beim Schuldenabbau Gas, in: Handelsblatt, Nr. 231 vom 1.12.2003, S. 11.
- o. V.: Baby Boomer als Zielgruppe wichtig, in: bfai - Info Asien, Jg. 7, Nr. 22, 2001, S. 34-37.
- o. V.: Die Modebranche sucht Sicherheit bei starken Marken, in: FAZ, Jg. 48, Nr. 155 vom 08.07.2002, S. 17.
- o. V.: Einzelhändler Carrefour will mit Daiei kooperieren, Yahoo Nachrichten vom 08.06.2003, in: <http://de.news.yahoo.com> (08.06.2003)
- o. V.: Metro expandiert in Russland - Eröffnung von 50 Märkten geplant, in: FAZ, Jg. 49, Nr. 132 vom 10.06.2003, S. 19.
- o. V.: Metro setzt auf Wachstum in Indien - Im Oktober wird der erste Cash & Carry-Markt eröffnet, in: FAZ, Jg. 49, Nr. 220 vom 22.09.2003, S. 19.
- O'Connell, P.: Costco - Still Finding Its Way in Japan, in: Business Week vom 25.03.2002, o. Jg., Nr. 3759, S. 2.
- O'Rourke, A. D.: Understanding the Japanese food and agrimarket - A multifaceted opportunity, New York, London, Norwood 1994.
- Oanda.com (Hrsg.): FXConverter, in: www.oanda.com (30.03.2003).
- OECD (Hrsg.): OECD Economic Outlook 2003 - Annex Tables, o. Jg., Nr. 74, Oaris 2003.
- Oehme, W.: Handelsmarketing - Vom namenlosen Absatzmittler zur markanten Retail Brand, München 2001.
- Oelsnitz, D. von der (Hrsg.): Markteintrittsmanagement - Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart 2000.
- Oesterle, M.-J.: Fiktionen der Internationalisierungsforschung, in: Internationales Management – Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte, Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Macharzina, Hrsg.: Engelhard, J.; Oechsler, W.A., Wiesbaden 1999, S. 219-245.
- Okatani, T.: The Crisis Facing General Merchandise Outlets, in: The Economist vom 29.02.2000, Jg. 354, Nr. 8159, o. S.
- Omar, O.: Retail Marketing, London 1999.

- Otzen-Wehmeyer, E. (Hrsg.): Internationales vertikales Marketing - Eine explorative Erfassung und Evaluation des strategischen Verhaltens der Markenartikelindustrie gegenüber internationalen Handelskunden, Wiesbaden 1995.
- Ozawa, H.: Q & A - ryûtsû 100 no jôshiki (100 Fragen und Antworten zur Distribution), Tokio 1996.
- Paffmann, E.: Ein Modell der vertikalen Keiretsu, in: DBW, 58. Jg., Nr. 4, 1998, S. 451-467.
- Parkes, C.: Japan cities to get US-style shopping in \$3 bn venture, in: The Financial Times vom 22.02.1997, o. Jg., o. S.
- Patt, P. J.: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, 2. Auflage, Frankfurt a. M. 1990.
- Perlitz, M.: Internationales Management, 3. Auflage, Stuttgart 1997.
- Perlitz, M.: Internationales Management, 4. Auflage, Stuttgart 2000.
- Perlitz, M.; Seger, F.: Konzepte internationaler Markteintrittsstrategien, in: Markteintrittsmanagement - Probleme, Strategien, Erfahrungen, Hrsg.: Oelsnitz, D. von der, Stuttgart 2000, S. 89-119.
- Perrey, J.: Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1998.
- Philip-Franz von Siebold-Stiftung (Hrsg.): Japanstudien - Jahrbuch des deutschen Instituts für Japanstudien, Band 4, München 1994.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wiegand, R. T. (Hrsg.): Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Pohl, M. (Hrsg.): Japan 2000/2001 - Politik und Wirtschaft, Hamburg 2001.
- Pohl, M.; Mayer, H. J. (Hrsg.): Länderbericht Japan, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Darmstadt 1998.
- Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategie, Frankfurt a. M., New York 1992.
- Porter M. E.: The competitive advantage of nations, New York 1990.
- Pörtner, P.: Zum japanischen Konsumentenverhalten in den 80er und 90er Jahren - Ein Versuch in sechs Stichworten, in: Japan im Umbruch - Auf dem Weg zum "normalen Staat"?, Hrsg.: Foljanty-Jost, G., München 1996, S. 97-120.
- Pümpin, C.: Der Handel im globalen Wettbewerb, in: Distribution im Aufbruch, Hrsg.: Beisheim, O., München 1999, S. 131-141.
- Pümpin, C.: Strategische Erfolgs-Positionen - Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern, Stuttgart 1992.
- Quack, H.: Internationales Marketing, München 1995.
- Rahmann, B.: Wal-Mart to take controlling stake in Seiyu, in: The Financial Times vom 13.12.2002, o. Jg., Nr. 35017, S. 24.
- Raupach, J.: Erfahrungen eines mittelständischen Unternehmens in Japan - Trumpf, in: Japan ist offen - Chancen für deutsche Unternehmen, Hrsg.: Riesenhuber, H.; Kreiner, J., Berlin 1998, S. 159-165.
- Reynolds, J.; Cuthbertson, C. (Hrsg.): Retail Strategy - The view from the bridge, Burlington, Oxford 2004.
- Reynolds, J.: Introduction to retail strategy, in: Retail Strategy - The view from the bridge, Hrsg.: Reynolds, J.; Cuthbertson, C., Burlington, Oxford 2004, S. 3-22.

- Riedl, R.; Kepler, J.: Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing, in: Information Management and Consulting, Jg. 18, Nr. 3 2003, S. 6-10.
- Riehl, Bernd: Mitten im Leben, in: Lebensmittelzeitung vom 03.05.2002, Jg. 54, Nr. 18, S. 39.
- Riesenhuber, H.; Kreiner, J. (Hrsg.): Japan ist offen - Chancen für deutsche Unternehmen, Berlin 1998.
- Riethmüller, P.; Chai, J.: Japan's Large Scale Retail Store Law - A Cause of Concern for Food Exporters, Florence 1999.
- Roeb, T.: Von der Handelsmarke zur Händlermarke - Die Retailerbrands als Markenstrategie für den Einzelhandel, Stuttgart 2001.
- Ronke, C.: Konsumflaute zwingt Kaufhof neue Konzepte auf, in: Financial Times Deutschland, vom 9.7.2004, S. 9.
- Rosbach, B.: Perspektive entscheidet, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 54, Nr. 27 vom 05.07.2002, S. 33-34.
- Rosenberg, J. M.: Cognitive Structure and Attitudinal Affect, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Jg. 53, o. Nr., 1956, S. 367-372.
- Ross, C.: Japan's high cost of living - A personal view, in: Journal of Japanese Trade and Industry, Jg. 15, Nr. 2, 1996, S. 50.
- Rothgänger, E.: Strategische Unternehmensplanung - Instrument zur langfristigen Existenzsicherung im Unternehmen, Frankfurt a. M. 1989.
- Rudolph, T.; Dautzenberg, P.: Die Positionierung von Betriebstypen in Verbundgruppen, in: Handelsforschung 1996/1997 - Positionierung des Handels, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1996, S. 109-123.
- Rugman, A. M.: The End of Globalization - Why Global Strategy is a Myth & How to Profit from the Realities of Regional Markets, London 2001.
- Rugman, A. M.; Brewer, T. L. (Hrsg.): The Oxford Handbook of International Business, Oxford 2001.
- Rugman, A. M.; Girod, S.: Retail Multinationals and Globalization - The Evidence is Regional, Templeton Research Paper, Nr. 11/2002, Oxford 2002, S. 1-29.
- Rugmann, A. M.: Multinational enterprises and the end of global strategy, in: Multinational firms – the global-local dilemma, Hrsg.: Dunning, J.; Mucchiola, J.-L., London, New York, 2003, S. 3-17.
- Rugmann, A. M.; Hodgetts, R.: The End of Global Strategy, in: European Management Journal, Jg. 19, Nr. 4, 2001, S. 333-343.
- Rühl, A.; Steinicke, S.: Filialspezifisches Warengruppenmanagement - Ein neues Konzept effizienter Sortimentssteuerung im Handel, Wiesbaden 2003.
- Russell, J.: Convenience in Store- Japan's Quick-Stop Retailers, in: Japan Quarterly, Jg. 1, Nr. 3, 2000, S. 83-91.
- Saeki, N.; Yasaka, M.: Agricultural cooperatives in distribution, in: Distribution in Japan, Hrsg.: Miwa, A.; Nishimura, K. G.; Ramseyer, J. M., Oxford 2002, S. 148-171.
- Sanchanta, M.: Wal-Mart develops a taste for Japan, in: The Financial Times 03.05.2002, o. Jg., Nr. 34825, S. 8-9.
- Sander, M.: Global Pricing - Das Management von Preisentscheidungen auf internationalen Märkten, in: Krystek, U.; Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung – Globalisierung, eine Heraus-

- forderung für die Unternehmensführung, 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York u. a. 2002, S. 437-452.
- Sano, M.: Reading consumption through trends in consumer activity, in: Journal of Japanese Trade and Industry, Jg. 16, Nr. 1, 1997, S. 18-22.
- Sato, Y.: Some reasons why foreign retailers have difficulties in succeeding in the Japanese market, in: Journal of Global Marketing, Special Issue: International Retailing Plans and Strategies in Asia, 18. Jg., Nr. 1/2, 2004, S. 21-44.
- Scherm, E.; Pietsch, G.: Controlling und Internationalisierung im Handel – Reflexion eröffnet Chancen, in: Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Hrsg.: Ahlert, D., Olbrich, R.; Schröder, H., Wiesbaden 2004, S. 367-386.
- Schlegel, D.: Dynamisches Wachstum durch die Multiplikation innovativer Handelskonzepte, St. Gallen 1995.
- Schlie, E.; Yip, G.: Regional follows global - Strategy mixes in the world automotive industry, in: European Management Journal, Jg. 18, 2000, S. 343-356.
- Schmekel, V.: The strategic importance of retail investment in Asia - Implications for the Metro Group in Asia, in: Journal of Global Marketing, Special Issue, Jg. 14, Nr. 1/2, 2004, S. 133-150.
- Schmekel, V.; Larke, R.: Internationalisation of Retail Operations in Japan, in: The European Retail Digest, o. Jg., Nr. 36, 2002, S. 10-18.
- Schmid, F.: Positionierungsstrategien im Einzelhandel, Frankfurt a. M. 1996.
- Schmid, S.: Die Internationalisierung von Unternehmen aus Perspektive der Uppsala-Schule, in: WIST, Jg. 31, Nr. 7, 2002, S. 387-392.
- Schmid, S.; Kutschker, M.: Zentrale Grundbegriffe des Strategischen Management, in: Wirtschaftsstudium (WISU), Jg. 31, Nr. 10, 2002, S. 1244.
- Schneider, C.: Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit – Das Beispiel Wein, Berlin 1997.
- Schneppen, A.: Angriff von einem anderen Stern, in: FAZ vom 15.02.2002, Jg. 48, Nr. 39, 2002, S. 13.
- Schröder, H.: Benchmarkingorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel, in: Handelsforschung 1996/1997 - Positionierung des Handels, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1996, S. 25-48.
- Schröder, H.: Handelscontrolling – Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Hrsg.: Reinicke; Tomczak, T.; Geis, Frankfurt, Wien 2001, S. 774-794.
- Schuster, C. P.; Hayes, T.; Nishimura, K.: Changes in Japanese Grocery Distribution, in: Japanese Distribution Strategy – Changes and Innovations, Hrsg.: Czintoka, M. R.; Kotabe, M., London 2000, S. 13-46.
- Schweikl, H.: Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, Berlin 1985.
- Schwesig, H.: Strategische Marketinganalyse in internationalen Handelsunternehmen, Frankfurt a. M. u. a. 1998.
- Sensu (Hrsg.): Retail Japan 2003, Tokio 2002.
- Shiraishi, Y.: Der Strukturwandel im japanischen Einzelhandel, in: Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland – Strukturen, Wettbewerb, Politik, Schriftenreihe des Ifo-Instituts Nr. 131, Hrsg.: Batzer, E.; Laumer, H.; Suzuki, T., Berlin 1992. S. 69-91.

- Shop99 (Hrsg.): Concept, in: www.shop99.co.jp (20.02.2004).
- Shriver, D.; Humbert, E.: Aeon acquires Carrefour Japan – offizielle Pressemitteilung von Investor Relations / Carrefour, Paris vom 10.03.2005, S. 1, in: www.carrefour.com/docs/japan100305en.pdf (16.05.2005).
- Siedenbiedel, G.: Internationales Management - Elemente der Führung grenzüberschreitend agierender Unternehmen, Köln, München 1997.
- Simmonds, K.: Strategic Management Accounting, in: Controlling, Jg. 1, Nr. 5, 1989, S. 264-269.
- Skaupy, W.: Franchising, 2. Auflage, München 1998.
- Skov, L.; Morean, B. (Hrsg.): Women, media and consumption in Japan, Surrey 1995.
- Skov, L.; Moeran, B.: Hiding in the light - From Oshin to Yoshimoto Banana, in: Women, media and consumption in Japan, Hrsg.: Skov; L.; Morean, B., Surrey 1995, S. 1-74.
- Sorifu (Hrsg.): Gender Equality in the Workplace, at Home and in the Community, in: www.gender.go.jp/english_contents/plan2000/1999/p1c201.html (20.09.02).
- Souren; R.; Schlüter, C.: Direkte Produkt-Rentabilität – Artikelspezifisches Kalkulationsobjekt zur Entscheidungsunterstützung im Handel, in: Das Wirtschaftsstudium, 16. Jg., 1999, S. 1624 –1630.
- Spaan, U.: Kauf- und Warenhäuser in Japan – Aufbruch in ein neues Zeitalter, in: Stores & Shops, o. Jg., Nr. 1, 2000, S. 24-27.
- Stadie, E.: Medial gestützte Limit Conjoint-Analyse als Innovationstest für technologische Basisinnovationen – Eine explorative Analyse, Münster 1998.
- Staehle, W. H.: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München 1991.
- Stahr, G. (Hrsg.): Internationales Marketing, Ludwigshafen 1991.
- Statistics Bureau (Hrsg.): Family Income and Expenditure Survey - All Households 2001, in: www.stat.go.jp/english/data/kakei/156n.htm (20.09.02).
- Statistics Bureau (Hrsg.): Labour Force Survey - Annual Average Results 2001, in: www.stat.go.jp/english/data/kakei/ (20.09.02).
- Statistics Bureau (Hrsg.): Population 15 years old and older by Labour Force Status, in: www.stat.go.jp/english/data/roudou/154b.html (17.09.02).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Budget und Ausstattung privater Haushalte, www.destatis.de (17.09.2002).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Die Europäische Union - Zahlen und Fakten, Wiesbaden 2002.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Haushalt und Bevölkerungsbewegung, in: www.destatis.de (27.01.2004).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Nationaleinkommen, Verfügbares Einkommen und Finanzierungssaldo, Wiesbaden 2004, in: www.destatis.de/basis/d/vgr/vgrtab7.html (27.01.2004).
- Steger, U.; Krummer, Ch.: Kummer: Auswirkungen der Globalisierung auf das strategische Management, in: Handbuch Internationalisierung, Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Hrsg.: Krystek, U.; Zur, E., Berlin, Heidelberg, New York u. a. 2002, S. 183-202.
- Stewart, H.: Foreign retailers follow Toys'R'Us path to success, in: Journal of Japanese Trade and Industry, Jg. 15, Nr. 3, 1996, S. 52-54.

- Stoffl, M.: Preisdifferenzierung im Einzelhandel - Innovative Konzepte zur systematischen Ertragsoptimierung, in: Handelsforschung 1998/99 - Innovationen im Handel, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1998, S. 379-403.
- Storper, M.; Scott, H. J.: The wealth of regions, in: Futures, Jg. 27, Nr. 5, 1995, S. 505-526.
- Suzuki, Y.: Universal design breaking down barriers, in: The Nikkei Weekly vom 18.02.2002, o. S.
- Swoboda, B.: Dynamische Prozesse der Internationalisierung - Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels, Wiesbaden 2002.
- Tajima, Y.: Die Distributionspolitik als Teil der Wirtschaftspolitik, in: Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland – Strukturen, Wettbewerb, Politik, Hrsg.: Batzer, E.; Laumer, H.; Suzuki, T., Berlin 1992, S. 245-306.
- Takahashi, I. (Hrsg.): Foreign Grocery Retailers in Japan - Vortragsunterlagen von Studenten aus dem Seminar von Prof. Takahashi an der Keio Universität Japan, Tokio 2002.
- Tamura, M.: Changing structure and strategy of distribution in Japan, in: Japanese Distribution Strategy – Changes and Innovations, Hrsg.: Czintoka, M. R.; Kotabe, M., London 2000, o. S.
- Tanikawa, M.: French supermarket struggles to fit in, in: The International Herald Tribune vom 04.11.2001, o. Jg., Nr. 36884, S. 11.
- Tenbusch, A.: Retailing in Germany - Another year of success for discounters, in: The European Retail Digest, o. Jg., Nr. 36, 2002, S. 51-55.
- Tengelmann (Hrsg.): Die Unternehmensgruppe Tengelmann - Geschäftsjahr 2001/2002, Köln 2002.
- Tesco (Hrsg.): Annual Report 2003, London 2003.
- The Food and Agriculture Policy Research Centre (Hrsg.): Structural Changes in Japan's Food System, Tokyo 1997.
- Theis, H. J.: Einkaufsstätten-Positionierung - Grundlage der strategischen Marketingplanung, Wiesbaden 1992.
- Tietz, B.: Der Handelsbetrieb, 2. Auflage, München 1993.
- Tietz, B.: Euro-Handelsmarketing, 2. Auflage, Frankfurt 1990.
- Tokyo Government (Hrsg.): Tokyo in Graphs - International Comparison of Unemployment Rates, in: www.chijihonbu.metro.toyko.jp/english/profile/data2.html (29.07.2003).
- Töpfer, A.; Stellmacher, S.: Instrumentarium zur Analyse und strategischen Bearbeitung von Auslandsmärkten, in: Der asiatisch-pazifische Raum, Hrsg.: Schneidewind, D.; Töpfer, A., Landsberg a. L. 1991, S. 179-229.
- Toshifumi, S.: Structural reform of enterprises through creative destruction, Abdruck des Vortrags zum Themenbereich: "Corporate Management in the New Retail Area" beim 4. Nikkei Global Management Forum, 29.10.2002 in Tokio.
- Treagold, A.; Davies, R. L.: The Internationalisation of Retailing, Oxford 1988.
- Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1991 - Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Wiesbaden 1991.
- Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1992/1993 - Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Wiesbaden 1993.

- Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1996/1997 - Positionierung des Handels, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Wiesbaden 1996.
- Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1998/99 - Innovationen im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Wiesbaden 1998.
- Tsuruta, T.; Yahagi, T.: The large-scale retailers act and its 'erosion' in the 1970s and 1980s, in: Japanese Distribution Strategy – Changes and Innovations, Hrsg.: Czintoka, M. R.; Kotabe, M., London 2000, S. 114-147.
- Uchimura, K.: Ryutsu no shikumi ga wakaru hon (Handbuch zum Verständnis von Distributionsmechanismen), Tokyo 1997.
- Ueda, J.: Larger than a dog house smaller than a rabbit hutch - Japanese retailers are discovering that small can indeed be beautiful, in: Japan Close-Up, o. Jg., Nr. 11, 2002, S. 7-13.
- United Nations Statistics Division (Hrsg.): Indicators on income and economic activity, in: www.un.org/Depts/unsd/social/inc-eco.html, (20.09.02).
- Varchim, J.; Radkau, J.: Kraft, Energie, Arbeit, in: Entwicklung der exakten Naturwissenschaft und Technik im 18. bis 20. Jahrhundert in Auswahl, Hrsg.: I. Schneider, München 2000, S. 187-234.
- Vaubel, D.: Marketing für Konsumgüter in Japan, Düsseldorf 1989.
- Verdin, P.; Subramanian, V.: Reach for Regional Strategies for Global Competitive Advantage - Conference Proceedings of the Seventh International Conference on Global Business and Economic Development, 8.-11. Januar 2003, Bangkok 2003.
- Vida, I.; Fairhurst, A.: International expansion of retail firms - A theoretical approach for future investigations, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Jg. 5, Nr. 3, 1998, S. 143-151.
- Vida, I.; Vodlan, M.: A case study on retail internationalization in South-East Europe, Konferenzbeitrag der EAERCD vom 3.-4. Juli 2003 in Paris, Oxford, Paris, Berlin u. a. 2003.
- Voigt, K.-I.: Strategische Planung und Unsicherheit, Wiesbaden 1995.
- Waesche, H.: Unternehmen in Japan – Hoechst, mit Geduld und Stehvermögen zum größten ausländischen Chemie- und Pharmaunternehmen in Japan, in: Japan ist offen, Hrsg.: Riesenhuber, H.; Kreiner, J., Berlin 1998, S. 249-253.
- Wagner, M. (Hrsg.): Japans Keiretsu-Gruppen als business-oriented international Non-Governmental Organisations im Globalisierungsprozeß, München 1997.
- Waller, D. (Hrsg.): Die Stunde des Strategen - Jürgen Schrempp und der Daimler-Chrysler Deal, München 2000.
- Wal-Mart (Hrsg.): International Operations Data Sheet, in: www.walmartstores.com/wmstores (30.11.2002)
- Walters, D.; Hanrahan, J.: Retail Strategy - Planning and Control, Houndsmill, London 2000.
- Waning, T.: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb, Münster, Hamburg 1994.
- Weber, B.: Wal-Mart testet Transponder-Einsatz, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 54, Nr. 24, 2002, S. 25.
- Weber, J.: Balanced Scorecard, in: Wirtschaftslexikon, die ganze Welt der Wirtschaft - Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht, Steuern, Hrsg.: Gabler Verlag, Wiesbaden 2000, S. 316-317.
- Weiber, R.; Adler, J.: Ausgewählte Probleme des internationalen Marketing - Forschungsberichte zum Marketing, Hrsg.: Weiber, R., 2. Auflage, Nr. 5, Trier 1999.

- Weiber, R.; Adler, J.: Informationsökonomisch begründete Typologie von Kaufprozessen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 1, S. 43-65.
- Weiber, R.; Rosendahl, T.: Einsatzmöglichkeiten alternativer Untersuchungsansätze der Conjoint Analyse, in: Marketing und Marktforschung – Entwicklungen, Erweiterungen und Schnittstellen im nationalen und internationalen Kontext, Hrsg.: Ahsen, A.; Czenskowsky, T., Hamburg 1996, S. 557-584.
- Weiss, C. A.: Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien - Eine transaktionskostenorientierte Analyse, Wiesbaden 1996.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (Hrsg.): Praxis des strategischen Managements, Wiesbaden 2000.
- Welge, M.; Al-Laham, A.: Strategisches Management - Grundlagen, Prozess, Implementierung, Wiesbaden 2001.
- Wesp, R.: Zarte Versuchung, in: Lebensmittelzeitung Spezial, Jg. 53, Nr. 18, 2002, S. 50.
- Whitley, R.: Business Systems in East Asia - Firms, Markets and Societies, London, Thousand Oaks, New Delhi 1992.
- Wilkins, M.: The History of Multinational Enterprise, in: The Oxford Handbook of International Business, Hrsg.: Rugman, A. M.; Brewer, T. L., Oxford 2001, S. 3-35.
- Williams, E.: Retailer Internationalization - An Empirical Inquiry, in: European Journal of Marketing, Jg. 26, Nr. 8-9, 1992, S. 8-24.
- Wissmeier, U. K.: Strategisches internationales Marketing Management, in: Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, Hrsg.: Hermanns, A.; Wissmeier U. K., München 1995, S. 101-135.
- Wittink, D. R.; Vriens, M.; Burhenne, W.: Commercial use of Conjoint Analysis in Europe – Result and critical reflections, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 11, o. Nr. 1994, S. 41-52.
- Woratschek, H.: Die Positionierung von Handelsbetrieben - Ein Modell zur Untersuchung der Positionierungsentscheidung, in: Handelsforschung 1996/1997 - Positionierung des Handels, Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin, Wiesbaden 1996, S. 3-24.
- Wortmann, M.: Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels - WZB-Diskussionspapier, Nr. 202 a, Berlin 2003.
- Wrigley, N.; Currah, A.: The Stresses of Retail Internationalisation - Lessons from Royal Ahold's Experience in Latin America, Konferenzbeitrag der EAERCD vom 3.-4. Juli 2003 in Paris, Oxford, Paris, Berlin u. a. 2003.
- Yahagi, T.: The internationalization process of Japan's retail market, in: Retail Investment in Asia-Pacific – local responses and public policy issues, Hrsg.: Davies, R.; Yahagi, T., Oxford Institute of Retail Management, Oxford 2000, S. 85-102.
- Yamamoto, Y.: Brands storm back after brand-name binge, in: The Nikkei Weekly vom 20.06.1996, o. Jg., S. 23.
- Yamamura, K. (Hrsg.): The economic emergence of modern Japan, Cambridge, New York, Melbourne 1997.
- Yamamura, K.: Entrepreneurship, Ownership, and Management in Japan, in: The economic emergence of modern Japan, Hrsg.: Yamamura, K., Cambridge, New York, Melbourne 1997, S. 294-352.

Yip, G. S.: Total Global Strategy - Managing for Worldwide Competitive Advantage, New Jersey 1992.

Yoshida, J.: Produkt- und Markenpolitik in japanischen Unternehmen, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 44, Nr. 2, 1999, S. 11.

Zentes, J., Swoboda, B.: Globales Handelsmanagement - Studien für die Praxis, Band 8, Frankfurt am Main 1998.

Zentes, J., Swoboda, B.: Grundbegriffe des internationalen Managements, Stuttgart 1997.

Zentes, J.; Ferring, N.: Internationales Handelsmarketing, in: Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, Hrsg.: Hermanns, A.; Wissmeier U. K., München 1995, S. 410-436.

Zentes, J.; Swoboda, B.: Globalisierung des Handels - Rahmenbedingungen, Antriebskräfte, Strategische Konzepte, in: Globales Handelsmanagement, Hrsg.: Zentes, J.; Swoboda, B., Frankfurt a. M. 1998, S. 3-24.